



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"L'AUMENTO DELLA PERFORMANCE ATTRAVERSO
L'INTEGRAZIONE DELLA RESPONSABILITA' SOCIALE
D'IMPRESA NELLA STRATEGIA AZIENDALE"

RELATORE:

CH.MO PROF. GIACOMO BOESSO

LAUREANDA: CRISTINA VIRLAN

MATRICOLA N. 1089966

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Introduzione	3
1. Che cos'è la Responsabilità Sociale d'Impresa	4
1.1. La piramide della RSI	4
1.2. Il modello Triple Bottom Line	5
1.3. L'evoluzione del concetto di RSI: shareholder vs stakeholder	7
1.3.1. Il pensiero di Friedman	7
1.3.2. Il pensiero di Freeman	7
1.3.3. Le due teorie a confronto	8
1.4. Come si articola la RSI	9
1.4.1. Il coinvolgimento interno all'impresa	9
1.4.2. Il coinvolgimento esterno all'impresa	11
1.5. L'importanza della voce del consumatore	12
2. L'integrazione della RSI nella strategia aziendale	13
2.1. La RSI come leva di differenziazione	14
2.2. Il modello "CSR e PMI"	16
2.3. Strumenti di rendicontazione	18
2.3.1. Global Compact e Global Reporting Initiative	18
2.3.2. Decreto Legislativo N. 254/2016 – Non Financial Disclosure	20
2.4. Il ruolo della contabilità	21
2.5. Costi della RSI	22
2.6. Benefici della RSI	23
2.7. Il miglioramento della performance economica e finanziaria	28
2.8. Metodo di analisi	29
3. Un caso empirico: Dermophysiologique Srl Società Benefit	31
3.1. B-Corp e Società Benefit in sintesi	31
3.2. Dermophysiologique Srl Società Benefit	33
3.2.1. Iniziative e relativo impatto socio-ambientale	34
3.2.2. Analisi dei benefici delle iniziative	36
3.2.3. Relazione tra performance sociale e performance economica	38
Conclusione	42
Bibliografia e sitografia	44

Introduzione

Il tema della Corporate Social Responsibility, in italiano Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), sta assumendo maggiore importanza e considerazione anno dopo anno. Il ruolo dell'impresa ed il modo in cui è percepita dalla società ha subito diversi cambiamenti nella storia ed è emersa una crescente coscienza del suo impatto e della sua interazione con l'ambiente circostante.

Al giorno d'oggi le imprese sono obbligate ad assumersi alcune responsabilità nell'ambiente in cui operano, poiché, nonostante spesso le principali restrizioni derivino da leggi e regole a qui devono sottostare, aumenta la consapevolezza del consumatore verso la necessità di un agire responsabile comune a tutte le persone, fisiche o giuridiche che siano. Le organizzazioni sono infatti costrette a dimostrare che la loro attività non persegue il semplice profitto, ma che le loro azioni aggiungo in qualche modo del valore, o per lo meno non influenzano negativamente la comunità che le circonda (Ledwidge, 2007).

Nel prossimi capitoli si avrà modo di approfondire il tema della RSI attraverso diverse prospettive e provare che in realtà essa comincia laddove finisce la legge. Un'impresa non può essere considerata socialmente responsabile se si attiene solo a quanto previsto dalla normativa (Davis, 1973), piuttosto consiste nell'espressione di una serie di comportamenti volontari e all'integrazione di valori sociali e umani nella strategia aziendale che contribuiscono ad innescare un circolo dei cui benefici godono la società, l'ambiente, ma soprattutto l'impresa stessa.

L'obiettivo del presente elaborato è quello di avvalorare la tesi secondo cui un'efficace integrazione della responsabilità sociale d'impresa conduce ad un aumento, non solo della performance sociale e ambientale, ma soprattutto ad un miglioramento della performance economico-finanziaria. Nel primo capitolo si procede con un'analisi teorica dell'argomento, quindi all'esposizione di diversi modelli e connotazioni che la RSI può assumere. Al secondo capitolo è riservata la descrizione del processo di integrazione della RSI nella strategia aziendale, all'enunciazione dei relativi costi e benefici, alla discussione degli strumenti di rendicontazione più efficaci ed infine al sostegno della tesi dell'aumento della performance economica. Nel terzo ed ultimo capitolo si procede con l'analisi empirica applicata a Dermophysiologique Srl Società Benefit, con un'iniziale breve sintesi dei concetti di B-Corp e Società Benefit e una successiva analisi di variabili socio-ambientali ed economiche e il tipo di relazione creatasi tra di loro.

1. Che cos'è la Responsabilità Sociale d'impresa

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa è in continua evoluzione e diversi sono i significati e le definizioni ad esso attribuite. Nel Libro Verde della Commissione Europea, 2001, la responsabilità sociale è definita come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate", ma se si vuole pensare alla RSI come un concetto più ampio e ambizioso, torna utile la definizione secondo cui la RSI è considerata il rimedio universale che risolverà il divario di povertà globale, l'esclusione sociale e il degrado ambientale (Van Marrewijk, 2003).

1.1. La piramide della RSI

L'economista americano Archie B. Carroll ha affermato che la responsabilità sociale può essere immaginata come una piramide che si compone di quattro livelli o quattro obblighi a cui l'organizzazione deve adempiere:

Le **responsabilità economiche** di guadagnare profitto. L'attività principale dell'organizzazione consiste nell'erogazione di beni e servizi che permette di raggiungere un ritorno economico. In un mercato concorrenziale la mancata creazione di profitto, nel lungo periodo, destina l'azienda all'estinzione (Brusseau, 2011).

Le **responsabilità legali** di osservare le leggi e i regolamenti. Le imprese non possono essere mosse dal solo interesse verso il profitto, ma ci si aspetta che queste agiscano nel rispetto di leggi e regolamenti emanati dallo Stato o comunità di appartenenza (contributi obbligatori). Queste responsabilità non devono essere intese come degli obblighi ma come un dovere proattivo: le leggi non sono dei confini da rispettare o da oltrepassare se le sanzioni sono basse, piuttosto vanno accettate e interpretate come un bene sociale (Brusseau, 2011).

Le **responsabilità etiche** di fare ciò che è moralmente corretto, anche se non espressamente richiesto dalla legge. Le aziende devono perciò attivare iniziative commerciali a impatto sociale positivo sulla comunità. È la responsabilità fondamentale della teoria della RSI perché vede l'organizzazione stessa come un normale cittadino della società in cui vive e che si assume i doveri che normalmente comporta la cittadinanza (Brusseau, 2011).

Le **responsabilità filantropiche** di investire risorse nella comunità, fare donazioni e aderire a progetti sociali, anche se questi non sono direttamente correlati con il proprio business.

Secondo il modello di Carroll le responsabilità economiche rappresentano la base della piramide, sulla quale poggiano gli altri tre livelli, e senza le quali l'impresa non può pensare a nessun'altra responsabilità; il livello superiore incorpora le responsabilità legali, le quali sono seguite da quelle etiche. Questi primi tre tipi di responsabilità, nel loro insieme, formano le cosiddette responsabilità aziendali, mentre quelle filantropiche si posizionano all'apice della piramide e possono essere definite responsabilità discrezionali.

1.2. Il modello Triple Bottom Line

Il modello Triple Bottom Line (TBL) presuppone l'esistenza di una forma di responsabilità sociale che sostiene che le imprese non devono tener conto dei soli risultati economici, ma anche di quelli sociali ed ambientali. Tale approccio prevede due idee chiave.

Innanzitutto le tre aree di intervento (economico, sociale, ambientale) devono essere tenute separate in modo da poter rilevare obiettivi, indicatori e risultati per ciascuna di essa. In secondo luogo, le suddette tre aree devono ottenere risultati sostenibili. Il termine sostenibilità racchiude un significato complesso: è l'intersezione tra etica ed economia, un equilibrio necessario da mantenere nel lungo periodo. La teoria elaborata da John Elkington spiega il modo in cui l'equilibrio è definito e raggiunto a livello economico, sociale ed ambientale.

La sostenibilità economica

La sostenibilità economica valorizza e pone una preferenza sulla solidità finanziaria a lungo termine piuttosto che sui profitti a breve termine più volatili, non importa quanto alti. L'impresa di per sé è un istituto economico che attraverso un impiego razionale dei mezzi a disposizione è finalizzato al perseguimento dello scopo per il quale l'istituto è sorto, e per il quale l'attività d'impresa stessa è finalizzata, la creazione di valore e di un ritorno economico nel lungo periodo. È partendo da questa premessa che il modello TBL sostiene che le grandi aziende hanno la responsabilità di creare piani aziendali che permettano all'attività imprenditoriale di essere il più stabile e prolungata possibile (Brusseau, 2011). Una strategia a favore della durata dovrebbe rendere le aziende riluttanti ad investire in progetti ad alto rischio che possono mettere in pericolo la redditività e la sopravvivenza dell'azienda stessa.

La sostenibilità economica significa perciò favorire piani aziendali il cui ritorno finanziario sarà graduale, a sfavore di un ritorno immediato, in modo da evitare possibili disastrose perdite.

La sostenibilità sociale

La sostenibilità sociale pone enfasi sull'equilibrio nella vita delle persone. La sostenibilità assume di conseguenza una connotazione sociale laddove l'accesso effettivo a tutte le opportunità economiche dovrebbe garantire pari condizioni di partenza nell'accesso alle risorse (Sacconi, 2005).

Eppure viviamo in una società in cui gli squilibri crescono, aumenta il divario tra ricchi e poveri e le disuguaglianze sociali ed economiche sono sempre più marcate. Otto persone possiedono la stessa ricchezza dei 3.6 miliardi di persone più povere del mondo, una persona su dieci vive con meno di due dollari al giorno e dieci multinazionali hanno generato profitti superiori a 180 paesi nel mondo (Oxfam, 2017). Le cause di questa ingiustizia sociale sono da ricercare, tra l'altro, nella massimizzazione dei profitti a favore degli azionisti, la compressione verso il basso dei salari dei lavoratori e l'elusione del fisco. Povertà e disuguaglianza non sono frutto della casualità, ma il risultato di consapevoli scelte politiche ed economiche. In questo momento storico le imprese giocano quindi un ruolo fondamentale nella lotta contro le ingiustizie e il superamento del divario sociale: il loro compito è quello di creare un numero sempre maggiore di opportunità per la comunità in cui esse svolgono la propria attività, in modo tale da poter mettere in atto una distribuzione equa della ricchezza creata, piuttosto che concentrarla nelle mani di una ristretta minoranza.

Per concludere la sostenibilità sociale richiede che le imprese agiscano come cittadini in una specifica comunità e mantengano un sano rapporto con le persone che vi appartengono.

Sostenibilità ambientale

La sostenibilità ambientale inizia con l'affermazione che le risorse naturali della Terra, come il petrolio che alimenta i nostri motori, l'aria pulita che respiriamo e l'acqua che beviamo, sono scarse e limitate. Se le generazioni attuali sfruttano troppo intensivamente le suddette risorse, le generazioni future non avranno la possibilità di godere della stessa qualità della vita di cui si dispone oggi. In altri termini si tratta della necessità di garantire un'equità intergenerazionale nello sfruttamento delle risorse in modo tale da garantire la libertà di scelta alle generazioni future (Sacconi, 2005).

La conservazione delle risorse naturali diventa quindi inesorabilmente importante, così come l'invenzione e lo sviluppo di nuove fonti energetiche che nel lungo periodo potranno sostituire quelle attuali. In sintesi, la sostenibilità dal punto di vista ambientale significa che le imprese devono intraprendere azioni che facilitino il mantenimento e il rinnovamento natura che il mondo ci ha donato. Tutte le azioni a favore dell'ambiente non devono essere sostenute

perché sono legalmente obbligate ma perché la conservazione di un mondo vivibile è un obbligo diretto dell'approccio Triple Bottom Line (Brusseau, 2011).

1.3. L'evoluzione del concetto di RSI: Shareholder vs Stakeholder

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa è in continua evoluzione e tante sono le teorie nate intorno a questo argomento. La RSI non è infatti un concetto nuovo a questa fase storica, piuttosto si può affermare che nel corso del tempo è andata mutando l'interpretazione del concetto di responsabilità, cioè la specificazione di ciò per cui l'impresa deve ritenersi responsabile.

1.3.1. Il pensiero di Friedman

La teoria degli shareholder (azionisti) è stata originariamente proposta da Milton Friedman e afferma che la sola responsabilità dell'impresa è aumentare i profitti. Friedman infatti sostiene che c'è una sola responsabilità sociale d'impresa, ovvero l'utilizzo delle risorse a disposizione e l'impegno in attività volte ad aumentare i suoi profitti finché rimane all'interno le regole del gioco, vale a dire finché opera in una concorrenza libera e aperta senza inganno o frode (Friedman, 1962). La sua concezione di responsabilità si basa sulla premessa che il management dell'impresa sia assunto nel puro interesse degli azionisti, che questo gestisca l'azienda a loro vantaggio e pertanto sia obbligato legalmente e moralmente a servire degli azionisti. L'unico limite e freno alla logica del profitto è la conformità alle regole fondamentali della società, sia quelle incarnate dalla legge che quelle incarnate dal costume etico. L'impresa è vista come un sistema economico la cui forza trainante è l'auto-interesse ed il cui scopo primario è la massimizzazione del valore per il proprietario, mentre il valore che ne ricava la società è massimizzato attraverso la più efficiente, seppur non equa, allocazione delle risorse scarse. Per questa ragione è possibile chiamare il pensiero di Friedman "amorale" (Klonoski, 1991).

1.3.2. Il pensiero di Freeman

La teoria degli stakeholder, d'altra parte, afferma che un'azienda è responsabile verso un più ampio gruppo di stakeholder, non verso i soli azionisti. Edward Freeman, proponente originale della teoria degli stakeholder, afferma che l'idea di base è che le imprese e i dirigenti che le gestiscono in realtà creano e dovrebbero creare valore per clienti, fornitori, dipendenti, comunità e finanziatori o azionisti (Freeman, 2009).

Freeman riconosce la sua teoria come un elemento importante della Responsabilità Sociale d'Impresa, mettendo in evidenza le responsabilità delle organizzazioni nel mondo di oggi, siano esse economiche, legali, etiche o addirittura filantropiche.

Secondo l'approccio istituzionalista, nel quale si inserisce Freeman, l'impresa non è un soggetto che interagisce con altri solo attraverso il mercato, ma attraverso un altro sistema che è quello "sociale", cioè ha relazioni sociali diverse da quelle del mero scambio, come le relazioni di fiducia o di potere/autorità, che richiedono legittimità. Detto in altri termini, l'idea è che l'impresa sia, un' istituzione sociale, con componenti diverse al suo interno ed inserita in un più ampio sistema sociale e politico e delle norme morali.

1.3.3. Le due teorie a confronto

Si può notare che la teoria degli shareholder di Friedman utilizza il termine profitto mentre Freeman nella sua teoria sostituisce il termine profitto con il concetto di valore. L'utile si misura in moneta, mentre il valore può essere misurato e valutato in vari modi.

È certamente vero che i soldi vengono valutati, ma allo stesso tempo non è sempre l'unica cosa che si valuta e si valorizza di più. Se bisogna creare valore per i vari portatori d'interesse che Freeman menziona, allora questo valore può essere di molti tipi differenti. Alcuni gruppi preferiscono valore creato in termini di profitto, mentre per altri sarà opportuno creare valore in termini di condizioni di vita, condizioni di lavoro, inquinamento o equità. L'adozione e l'applicazione della teoria degli stakeholder di Freeman nel lungo periodo permette sicuramente la creazione di relazioni positive, stabili e durature con la comunità con cui si interagisce, proprio perché permette di soddisfare le esigenze di tutto il sistema sociale che circonda l'azienda.

Uno dei problemi nella prospettiva di Friedman è il suo focus sul solo gruppo di azionista, andando ad escludere tutti gli altri portatori d'interesse verso l'impresa, esterni o interni, importanti o meno importanti che siano.

Alla teoria friedmaniana si contrappone la teoria contrattualistica di Sacconi secondo cui non è opportuno, anche nel caso dell'impresa for profit, considerare come responsabilità dell'istituzione il solo perseguimento del risultato degli azionisti, in quanto un'impresa è giustificata, e la governance è efficiente, solo se considerano i diritti di tutti gli stakeholder. Quanto sostenuto da Friedman è infatti molto diverso dalle vere interazioni sociali: un'impresa non può esistere da sola ma deve relazionarsi con molti altri interlocutori, con cui si creano relazioni che è necessario gestire proattivamente affinché queste influenzino positivamente il proprio business.

Più nel dettaglio, l'impresa è concepita come un team di portatori di interesse, o meglio di investimenti specifici che cooperano sulla base di un contratto sociale per rendere possibile il governo delle transazioni (Sacconi, 2000).

1.4. Come si articola la responsabilità

In un'ottica di legittimazione sociale dell'attività imprenditoriale, l'impresa deve adottare una serie di pratiche e costruire una serie di relazioni che permettano la creazione di relazioni profittevoli al fine di migliorare la performance aziendale. Per fare ciò è necessario esaminare i soggetti con cui l'impresa si rapporta ogni giorno, ognuno dei quali è portatore di un interesse specifico, e successivamente valutarli e classificarli in base al grado di rilevanza.

Nell'analizzare le relazioni che l'impresa instaura quotidianamente, risulta utile l'impostazione fornita dal Libro Verde della Commissione europea, il quale distingue due dimensioni aziendali: la dimensione interna ed esterna dell'organizzazione. È interessante a questo punto comprendere che ruolo svolge la RSI a livello di ciascuna dimensione.

1.4.1. Il coinvolgimento interno all'impresa

La dimensione interna dell'impresa pone particolare attenzione in primo luogo verso i contesti di interazione sociale in cui si costituiscono i rapporti di lavoro, rileva perciò in tale ambito la gestione delle risorse umane nel suo complesso; in secondo luogo occorre soffermarsi sulle modalità di governo dei processi relativi alle risorse e ai fattori di produzione.

Per il raggiungimento di importanti risultati nel campo della responsabilità sociale risulta fondamentale un coinvolgimento del personale, qualsiasi sia il loro livello: per riuscire a trasferire efficacemente alla dimensione esterna le pratiche e i valori di responsabilità economica, sociale ed ambientale è infatti necessario lavorare innanzitutto sulla cultura aziendale.

Per quanto riguarda l'interiorizzazione e l'integrazione del concetto di RSI nel contesto aziendale è possibile individuare tre linee guida per la leadership socialmente responsabile (Mariano, 2005). In un primo momento è necessario l'orientamento da parte dei leader verso valori aziendali condivisi; in un secondo momento i leader devono intraprendere azioni di istituzionalizzazione per far diventare i valori condivisi parte integrante della coscienza d'impresa ed infine, in seguito ad una sorta di formalizzazione dei valori e della cultura aziendale, è indispensabile il sostegno dei valori, attraverso la comunicazione, la trasmissione e la condivisione di essi da parte di tutte le risorse umane. Solo se ogni membro

dell'organizzazione condivide i valori di cui l'impresa è portatrice, allora il processo di cambiamento e di attuazione di politiche socialmente responsabili raggiunge risultati importanti.

Come già anticipato, nella dimensione interna le politiche di RSI possono agire a diversi livelli e comportare un impatto diretto e positivo sia sulla produttività individuale che su quella organizzativa.

In ambito della gestione del personale, in particolare si può agire sul miglioramento delle relazioni industriali e quindi del clima sindacale improntato, sulla correttezza dei rapporti e della chiarezza dei ruoli, sulla corretta e trasparente politica di selezione e assunzione del personale basata sulle reali capacità di gestione delle carriere basata sul merito e sulle effettive potenzialità con conseguenze positive a livello di efficienza aziendale, sulla motivazione e fidelizzazione del personale e sui rapporti di collaborazione tra il personale basati sulla possibilità di comunicare direttamente ed in assenza di situazioni di abuso, sfruttamento e discriminazione.

Nel campo della salute e della sicurezza nel lavoro è opportuno invece investire in formazione per minimizzare i costi dovuti all'incapacità operativa o incidenti sulla postazione e per rispettare la dignità ed il diritto alla salute del lavoratore. Per una serenità fuori dal lavoro e per una maggiore produttività aziendale risulta importante impegnarsi anche dal punto di vista del well-being (Greco, 2007) e del work-life balance, l'equilibrio tra le energie dedicate al lavoro e le energie dedicate alla vita, la cui base è un ambiente di lavoro positivo e caratterizzato da un clima organizzativo basato su fiducia e lealtà.

È altrettanto importante concentrarsi sulla gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali, perché talvolta è difficile conciliare lo sviluppo sostenibile e sociale con una maggiore competitività ed efficienza dell'impresa. La gestione delle risorse naturali riguarda l'impiego delle risorse naturali direttamente utilizzate nella produzione, in modo da ridurre l'impatto ambientale di quest'ultima. Rientrano in questo campo la gestione ed il monitoraggio di attività come la riduzione del consumo di risorse, di emissioni di inquinanti e di rifiuti, l'attenzione per l'impatto dei prodotti lungo tutto il loro ciclo di vita, l'adozione di sistemi di gestione ambientale, il miglioramento delle prestazioni ambientali lungo tutta la catena produttiva, anche a livello globale e l'ausilio di energie alternative e pulite (Libro Verde, 2001).

1.4.2. Il coinvolgimento esterno all'impresa

Dopo aver integrato le politiche socialmente responsabili all'interno dell'impresa, è possibile analizzare i rapporti che questa intrattiene con tutti gli stakeholder esterni ed il modo in cui vengono coinvolti nella vita dell'impresa. L'obiettivo dell'impresa non è solo quello di rendere conto agli azionisti, ma anche a quei soggetti che in un modo o nell'altro influenzano la sua attività (clienti, fornitori, banche, compagnie assicurative, concorrenti ed istituzioni).

Ogni azienda interagisce con la dimensione esterna su almeno tre livelli:

- i mercati sui quali concorre (locale, nazionale, europeo e internazionale)
- la comunità sociale in cui si inserisce
- l'ambiente fisico in cui colloca la propria struttura produttiva

In riferimento alla tre macroaree il management dell'impresa ha il compito di massimizzare le relazioni economico-sociali con ognuna di esse, per poterne ricavare benefici a livello di performance ed immagine aziendale.

L'impresa responsabile crea perciò delle relazioni reciproche ed agisce su ciascuna tipologia di stakeholder che compongono le tre macroaree. Ad esempio un'interazione socialmente responsabile con la collettività influisce sullo sviluppo diretto ed indiretto dell'economia, sulla lotta alla disoccupazione, sulla diffusione di iniziative territoriali di partnership e su politiche di sensibilizzazione allo sport, alla cultura o al benessere psico-fisico. Dal punto di vista del rispetto dei concorrenti si può operare in un'ottica di concorrenza leale, mentre per quanto riguarda il rapporto con i fornitori ed i clienti è importante focalizzarsi sulla qualità del prodotto/servizio, sulla qualità dei contratti, sulla puntualità nell'esecuzione, sulle certificazioni di qualità e sulla trasparenza e accesso alle informazioni, ovvero sulla riduzione delle asimmetrie informative. Le azioni di responsabilità ambientali mirano invece al contenimento delle emissioni inquinanti, a politiche di riforestazione, alla tutela del patrimonio ambientale e naturale, a politiche di gestione dei rifiuti e all'utilizzo di energie alternative (Beda, Bodo, 2004).

Il coinvolgimento della dimensione esterna nella RSI è il più delle volte una decisione volontaria e facoltativa. Le aziende sono infatti diverse tra di loro: operano in contesti competitivi, territoriali e legislativi profondamente diversi: sarebbe impensabile imporre una condotta di RSI attraverso disposizioni legislative, in quanto queste ultime, dovrebbero accettare la sfida di individuare canoni comuni di riferimento, al fine di rendere omogenea la sua applicazione all'interno delle diverse realtà aziendali e nazionali (Sacconi, 2005).

1.5. L'importanza della voce del consumatore

In relazione a quanto su riportato, in tema di portatori d'interesse nella dimensione esterna, è interessante focalizzarsi per un momento sul rapporto con il consumatore. Tanti sono gli stakeholder da tenere in considerazione quando si discute di responsabilità sociale, eppure il consumatore forse ha un ruolo privilegiato: è importante notare come un numero sempre maggiore di consumatori si orienti verso quelle aziende che si comportano correttamente e che mettono in pratica buone strategie commerciali (Boynton, 2013). Essi esprimono queste preferenze e fanno pressione affinché le aziende delle quali sono clienti siano socialmente responsabili. La maggior parte di questa pressione pubblica avviene attraverso i social media: il consumatore è sempre più scettico e chiede e vuole maggiore trasparenza sia dalle imprese che dalle organizzazioni non profit. Quelli più curiosi vogliono essere coinvolti ed interagire direttamente con le organizzazioni; questo nuovo fenomeno, che vede la reazione del consumatore al centro di ogni decisione aziendale, è estremamente facilitato ed aiutato dall'esponentiale crescita della diffusione dei social media.

Ad ogni nuova attività o comportamento dell'azienda, corrisponde un feedback del consumatore. Il feedback, grazie ai social media, è diventato immediato, permanente ed estremamente pubblico. Quando gli individui sono interessati ed informati sulle prestazioni aziendali su questioni sociali o ambientali, una piccola voce può rapidamente diventare una notizia diffusa a tutta la collettività. Per questo motivo, i social media sono diventati una forza trainante nelle agende di RSI di molte aziende.

Uno dei modi più semplici per essere dalla parte giusta nel mondo del web, è quello di essere proattivi, ascoltando tutti i feedback e rispondendo in modo autentico e soddisfacente ai consumatori più esigenti (Boynton, 2013). Le aziende che meglio sanno cavalcare la voce del consumatore, traendone spesso enormi benefici e pubblicità gratuitamente, dispongono di un account Twitter aziendale, monitorato giorno e notte da un social media manager; altresì incoraggiano i loro dirigenti e dipendenti a utilizzare il portale di Twitter per comunicare al mondo esterno valori e attività aziendali. In questo modo un'azienda rende il proprio essere socialmente responsabili estremamente personale, semplicemente essendo presenti e accessibili agli utenti di Twitter.

Non si è più un ente semi-sconosciuto che soddisfa i bisogni di qualche cliente, si diventa parte della vita delle persone, perciò più si concede importanza all'opinione del proprio cliente, più c'è probabilità che questo diventi fedele e che diffonda un'immagine positiva dell'azienda, rinforzandone così il valore del brand.

Superficialmente si potrebbe affermare che i social media sono uno strumento di comunicazione come un altro, ma forse ancora non si coglie il fatto che al momento è lo strumento più utilizzato dai consumatori per farsi sentire dalle aziende. Ascoltando anche i più innocui reclami, si può reagire rapidamente per ridurre al minimo le conseguenze di qualche errore nella progettazione, produzione o nella comunicazione, trasformandolo in un'opportunità di miglioramento. In questo modo si acquisiscono importanti informazioni che possono contribuire a migliorare la responsabilità sociale interna ad un'azienda.

2. L'integrazione della RSI nella strategia aziendale

Molti grandi manager credono che la responsabilità sociale d'impresa sia un concetto utile per promuovere la strategia e l'impegno sociale dell'azienda e come tale rappresenti la soluzione ideale per facilitare la ricostruzione dell'equilibrio nella relazione tra l'impresa e la società e per porre le basi per la costruzione della fiducia del consumatore. Interpretare la responsabilità in questo modo, cioè come puro strumento comunicativo e difensivo, risulta totalmente scorretto: l'adozione di politiche di RSI per camuffare le vere intenzioni delle attività aziendali devia l'attenzione da quelli che sono i reali benefici di un'applicazione concreta della RSI nella strategia aziendale.

L'integrazione della Responsabilità Sociale d'Impresa nella strategia aziendale è una risorsa per guadagnare un vantaggio competitivo e di conseguenza aumentare la performance in un'economia globale in cui tutto muta velocemente e si fatica a creare valore per l'impresa e tutti i soggetti con cui si interfaccia attraverso il consolidamento della propria idea di business.

Integrando la RSI nella propria strategia, l'impresa riesce ad assicurare che il suo operato e l'interesse dei propri azionisti non oscurino il bisogno espresso da tutti gli altri stakeholder (dipendenti, consumatori, comunità) che l'impresa sia non solo economicamente ma anche socialmente responsabile. Non è quindi sufficiente adottare un approccio complementare alla RSI, nel senso che l'impresa persegue una propria strategia e saltuariamente controlla che le politiche in campo di RSI diano buoni risultati, ma piuttosto risulta fondamentale capire il contributo che un approccio integrato può dare all'affermazione e al successo dell'attività aziendale. Solo in questo modo l'impresa può raggiungere quello che è l'obiettivo più rilevante, ovvero la creazione di valore sia per la società che per l'impresa.

In un contesto socio-economico in continua evoluzione è importante che il management comprenda e riservi molta attenzione alla soddisfazione ed alle esigenze degli stakeholder, che sono sempre più sensibili alle tematiche sociali ed ambientali, e che comprenda che una

trasparente ed efficace applicazione della RSI può rappresentare il vantaggio competitivo che permette di superare con successo questa delicata fase socio-economica. Con ciò non si vuole sostenere che l'implementazione della RSI sia necessaria solo a causa dell'incremento delle pretese degli stakeholder e delle pressioni legislative statali e comunitarie, al contrario, come menzionato da Becker-Olsen, esiste una relazione positiva tra l'applicazione delle iniziative nell'ambito della sostenibilità sociale e ambientale e il miglioramento della performance finanziaria.

Dall'indagine sulla rendicontazione non finanziaria redatta da KPMG nel 2015, che ha analizzato le 250 aziende più grandi a livello mondiale (G250), si evince che il 51% delle aziende che rendicontano le emissioni di anidride carbonica spiega anche come queste riduzioni di emissioni beneficino la loro impresa e i loro risultati finanziari.

Se un'azienda costruisce una strategia aziendale che riesce ad allineare la performance economica, sociale ed ambientale ai valori di lungo termine aziendali, allora la RSI diventa parte integrata del business e contribuisce alla creazione di un valore a lungo termine per l'impresa e per la società (Rochlin et al, 2005). È necessario quindi procedere verso un allineamento delle diverse strategie, risultato raggiungibile attraverso un piano di implementazione ben definito dell'integrazione della RSI nella business strategy.

Il processo di integrazione nel management strategico prevede un fase introduttiva in cui l'etica dei manager, le esigenze degli stakeholder e gli obiettivi strategici permettono di stabilire un piano formale; successivamente tale piano viene comunicato internamente ed esternamente; a questo segue l'implementazione del piano e la relativa realizzazione di una performance economica, sociale ed ambientale; infine si procede con una fase di valutazione e controllo del grado di realizzazione del piano di integrazione della Responsabilità Sociale.

2.1. La RSI come leva di differenziazione

In un contesto competitivo che premia sempre di più l'impegno delle imprese sul fronte socio-ambientale, la RSI assume una rilevanza determinante come leva strategica di differenziazione (Porter, 1985). In particolare ogni impresa, attraverso diverse strumenti, può generare un vantaggio competitivo ed avere così la possibilità di ottenere dai potenziali clienti un premium price. Con quest'ultimo termine si intende affermare che l'impresa, grazie ad una maggiore creazione di valore per il cliente, è in grado di imporre un prezzo superiore rispetto ai propri concorrenti, far aumentare la quantità di prodotto o servizio acquistata da ciascun cliente, incrementando la quota di portafoglio del cliente, e infine, ma non meno profittevole, di guadagnare la fedeltà della clientela (*processo di fidelizzazione*).

Secondo Molteni e Todisco, affinché una strategia di differenziazione risulti efficace, questa non può prescindere dall'interazione di una serie di elementi:

- 1) *La valenza socio-ambientale di un bene offerto e dei processi produttivi*: si tratta di offrire un prodotto che sia socialmente sostenibile, ovvero che veicoli direttamente un valore sociale (es. commercio eco solidale), o che sia sostenibile dal punto di vista dell'impatto ambientale durante tutto il suo ciclo di vita, dall'utilizzo delle materie prime, al suo riciclo o smaltimento. In ottica di impatto del prodotto sull'ambiente non si può escludere dall'analisi l'effetto delle attività logistiche e di quelle del processo produttivo, in cui è fondamentale la scelta del sito di produzione (vicino o lontano dalle materie prime e dalle competenze delle risorse umane necessarie), consumo energetico e di materiali, emissione di sostanze inquinanti.
- 2) *La gestione responsabile della catena di fornitura*: affinché un'impresa possa dichiarare di perseguire una strategia di differenziazione attraverso l'integrazione di politiche socialmente ed ecologicamente sostenibili, non si può ignorare il comportamento di tutta la catena di fornitura alla quale l'impresa si rivolge. Azioni irresponsabili messe in atto dai propri fornitori rischiano di danneggiare anche la propria reputazione e valore dei prodotti. I fornitori sono parte della catena che contribuisce alla creazione di valore per il consumatore finale, e proprio per tale motivo è necessaria un'attenta analisi di tutti gli stakeholder strategici.
- 3) *L'efficacia della politica di comunicazione in tema di RSI*: in assenza di un'efficace attività di comunicazione focalizzata su precisi messaggi, l'offerta di un prodotto o servizio che sia improntato da una forte responsabilità sociale spesso non è sufficiente. Il consumatore nel momento dell'acquisto deve essere in grado di riconoscere il valore superiore del prodotto e questo può avvenire solo se i comportamenti d'acquisto sono stati influenzati da un'efficace politica di comunicazione volta a promuovere uno specifico prodotto in un determinato segmento di mercato.
- 4) *La qualità sistemica della politica di RSI*: non è importante la quantità di attività coerenti con il concetto di RSI, ma l'integrazione di questo all'interno della strategia aziendale, in modo che tutte le funzioni aziendali siano svolte nel rispetto di valori e principi comuni. La RSI deve perciò essere adottata come una sorta di linea guida in tutte le attività svolte affinché agli occhi dei clienti l'azienda possa essere percepita come un soggetto economico rispettoso di tutti gli stakeholders che lo circondano.
- 5) *L'identificazione di un segmento di mercato ricettivo dei contenuti socio-ambientali*: senza la presenza di un segmento di mercato disposto a riconoscere il valore dell'orientamento socio-ambientale dell'impresa offerente, la politica di RSI può

raggiungere altri obiettivi, ma è chiaramente vana in quanto a fonte per una strategia di differenziazione.

2.2. Il modello “CSR e PMI”

Un ricerca¹ di natura qualitativa ha portato all’identificazione di un modello interpretativo in cui due variabili sono fortemente esplicative dell’atteggiamento delle PMI verso la CSR (Todisco, 2008). La prima variabile è *l’orientamento culturale della CSR*, che può essere basso o alto, e fa riferimento alla propensione alla cultura di impresa verso i valori propri della CSR. La seconda variabile è la valorizzazione della CSR in chiave competitiva, anch’essa bassa o alta, che consiste nel livello di integrazione delle iniziative di CSR nella formula imprenditoriale di impresa e nelle proprie strategie competitive.



Fonte: Molteni, M., Todisco, A., *Responsabilità sociale d'impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici.*

Dall’incrocio delle due variabili si ottiene una matrice composta dai seguenti quadranti.

- 1) **Quadrante 1:** *CSR assente o occasionale (basso orientamento alla CSR – bassa valorizzazione).* Si collocano in questo quadrante le PMI italiane che conoscono poco i temi della RSI, o che addirittura sono diffidenti verso di essa, e che attuano in misura

¹ *La ricerca PMI e CSR: la CSR come leva di differenziazione*, condotta nell’anno 2007 da ISVI e finanziata da dal CSR Manager Network Italia, ha portato all’analisi di dodici casi di PMI italiane, operanti al Nord, al Centro e al Sud Italia.

- molto limitata o assente interventi occasionali, informali e temporanei, volti a soddisfare le attese degli stakeholder (Todisco, 2008).
- 2) **Quadrante 2:** *Compliance (basso orientamento alla CSR – alta valorizzazione in chiave competitiva)*. Si tratta di imprese che richiedono attestati e certificazioni ai propri fornitori perché al tempo stesso esse ricevono tali richieste da parte dei propri clienti. L'adozione di procedure e il rispetto di standard di gestione è finalizzata, più che ad un vero interessamento alle logiche della responsabilità sociale, ad una politica efficace di comunicazione (Molteni e Lucchini, 2004). In questo caso lo slancio verso la RSI non è volontario, ma è in qualche modo imposto dalle attese di uno o più stakeholder con un alto potere contrattuale (da un cliente, dal settore). Talvolta questa strategia è d'obbligo poiché a causa di un pioniere del settore che adotta una certificazione particolare, fa diffondere e comunica la pratica all'esterno fino al punto che essa diventa una barriera d'entrata (Porter, 1985).
 - 3) **Quadrante 3:** *Cultura d'impresa (alto orientamento alla CSR – bassa valorizzazione in chiave competitiva)*. Appartengono a questo quadrante le imprese che si distinguono per una forte sensibilità per le attese degli stakeholder, interni o esterni che siano. Tale comportamento è costante e si manifesta in una varietà di azioni (attività di employee engagement, valorizzazione e benefit per il personale, interventi nei confronti della comunità, iniziative a favore del commercio equo solidale, volontariato, disposizione di elaborati come il bilancio sociale ed il codice etico) che diventano man mano parte integrante della cultura d'impresa. L'insieme dei comportamenti messi in atto contribuiscono alla realizzazione di risorse intangibili preziose per l'impresa e dei cui benefici può godere sia a livello qualitativo che quantitativo. Un'impresa posizionata in questo quadrante potrebbe perseguire una maggiore integrazione delle politiche di RSI, oltre che nella cultura aziendale, anche nella strategia aziendale in modo da farne un vantaggio competitivo (Todisco, 2008).
 - 4) **Quadrante 4:** *Vantaggio di differenziazione (alto orientamento alla CSR – alta valorizzazione in chiave competitiva)*. Rientrano in questa categoria tutte quelle aziende che sanno distinguersi dai propri concorrenti grazie ad una piena integrazione delle tematiche della responsabilità sociale nel core business. Dalla ricerca condotta emergono quattro possibili ambiti entro cui indirizzare la CSR come fonte di vantaggio competitivo: prodotto, catena di fornitura, processi interni ed immagine (Todisco, 2008).

2.3. Gli strumenti di rendicontazione

Un graduale aumento dell'interesse comune verso i temi della Responsabilità Sociale d'Impresa, ha portato negli ultimi anni ad una maggiore attenzione da parte dell'impresa verso l'impatto che essa genera sull'ambiente e sulla comunità con cui si interfaccia.

L'impossibilità del solo bilancio d'esercizio di rendicontare e rappresentare la complessità delle performance aziendali nella loro totalità ha indotto la ricerca di nuovi strumenti di rendicontazione che soddisfacessero le attese di informazione di tutti gli stakeholder. Le aziende hanno così avviato un processo di integrazione del bilancio d'esercizio con documenti di rendicontazione di natura extra-contabile pubblicati su base volontaria (Pedrini, 2008):

- *Bilanci ambientali*: hanno lo scopo di misurare le ricadute che un'azienda genera sull'ambiente naturale, sia a livello di modalità e grado di efficienza dell'utilizzo delle risorse scarse, sia in termini di quantità di emissioni di sostanze inquinanti derivanti dall'attività di trasformazione e di trasporto.
- *Bilanci sociali o di sostenibilità*: si riferiscono alla rilevazione dell'impatto dell'azienda su tutti gli interlocutori aziendali. Tali bilanci permettono di rappresentare i risultati aziendali in ottica di triple bottom line e raccogliere in un unico documento le performance di natura economica, sociale e ambientale (Pedrini, 2008).

Nonostante le grosse difficoltà nella misurazione e quantificazione, la redazione del bilancio di sostenibilità porta con sé innumerevoli benefici interni ed esterni. Per citarne alcuni, tra i tanti benefici interni troviamo lo sviluppo della consapevolezza del contributo dei lavoratori, incremento del senso di appartenenza, riduzione della conflittualità, identificazione dei punti di debolezza e dei possibili percorsi di miglioramento; tra i benefici esterni risultano invece il riconoscimento dell'impegno dell'azienda nella considerazione dei diversi stakeholder, miglioramento della reputazione aziendale, attrazione di personale qualificato ed incremento della credibilità e del consenso degli stakeholder attorno alla legittimità dell'azienda (Pedrini, 2008).

2.3.1. Global Compact e Global Reporting Initiative

Il Global Compact delle Nazioni Unite è l'iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo e nasce dalla volontà di promuovere un'economia globale sostenibile, che sia rispettosa dei diritti umani e del lavoro, della salvaguardia dell'ambiente e della lotta alla

corruzione. Quest'iniziativa venne per prima proposta nel 1999 dall'ex-segretario delle Nazioni Unite Kofi Annan, il quale ha invitato i leader dell'economia mondiale presenti all'incontro a sottoscrivere con le Nazioni Unite un "Patto Globale", al fine di affrontare in una logica di collaborazione gli aspetti più critici della globalizzazione¹. Dal 2000 ad oggi il Global Compact ha raccolto l'adesione di più di 8700 aziende e organizzazioni originarie da più di 160 paesi nel mondo. Tale Patto Globale può essere brevemente inquadrato come un'iniziativa volontaria di accettazione e applicazione di dieci principi che garantiscono il sostegno della sostenibilità, attraverso comportamenti responsabili e rispettosi delle generazioni che verranno, ma allo stesso tempo un impegno che la Direzione Aziendale dei partecipanti sottoscrive con le Nazioni Unite².

I DIECI PRINCIPI

DIRITTI UMANI

1. Promuovere e rispettare le disposizioni internazionali in materia di diritti umani
2. Assicurarsi di non essere complici negli abusi dei diritti umani

LAVORO

3. Sostenere la libertà di associazione e il riconoscimento dei diritti di contrattazione collettiva
4. Eliminare tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio
5. Sostenere l'effettiva abolizione del lavoro minorile
6. Eliminare ogni forma di discriminazione in materia di lavoro e occupazione

AMBIENTE

7. Applicare un approccio preventivo alle sfide ambientali
8. Intraprendere iniziative per la promozione della responsabilità ambientale
9. Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente

CORRUZIONE

10. Contrastare la corruzione in tutte le sue forme, incluse l'estorsione e la concussione
-

Fonte: www.globalcompactnetwork.net

Ogni impresa che aderisce al Global Compact è tenuta a redigere un documento nominato Communication on Progress che consiste nella presentazione di uno schema di raccordo che evidenzia la correlazione positiva tra gli indicatori delle linee guida GRI (Global Reporting Initiative) e i principi del Global Compact.

Il GRI è un'istituzione, formalizzata nel 2007 come risultato della collaborazione tra CERES, la Coalition for Environmental Responsible Economies, e l'UNEP, il programma per l'ambiente delle Nazioni Unite, che vanta la realizzazione del principale modello a livello internazionale del bilancio di sostenibilità. Esso infatti si riserva di dettare delle Linee Guida

¹ www.globalcompactnetwork.org

² www.globalcompactnetwork.org

che ogni azienda volontariamente decide di seguire o meno nel momento della redazione del bilancio di sostenibilità. Le più recenti Linee Guida della rendicontazione sono state emesse nel 2016 e si tratta dei GRI Standards, i primi standard di sostenibilità a livello globale: gli standard sono di tre tipi (economici, ambientali e sociali) e ogni azienda sceglie a quali aderire a seconda delle iniziative messe in pratica.¹

2.3.2. Decreto Legislativo N. 254/2016 – Non Financial Disclosure

Il 25 gennaio 2017 è entrato in vigore il Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254, che nasce con lo scopo di attuare la precedente direttiva europea² sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario da parte di imprese e gruppi di grandi dimensioni³.

Con il suddetto decreto legislativo, ovvero la legge sulle Non Financial Information, è stato fatto un fondamentale passo avanti in materia di reportistica della Responsabilità Sociale d'Impresa: fino al 2016 la rendicontazione delle performance sociali e ambientali e la stesura dei bilanci di sostenibilità rappresentava un'attività del tutto volontaria per qualsiasi tipo di impresa.

Tale decreto si articola in più punti ma nel presente elaborato ci si concentra principalmente sui primi tre: i soggetti obbligati alla redazione dell'informativa, le tipologie di informazioni da comunicare e la modalità di redazione e di comunicazione dell'informativa.

Non tutte le imprese sono tenute al rispetto della normativa ma solo 1) gli enti di interesse pubblico che abbiano un numero di dipendenti superiore a cinquecento e che abbiano il totale dello stato patrimoniale superiore ai 20 milioni di euro e/o che il totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni abbia superato i 40 milioni di euro; 2) le società madri, aventi qualifica di holding, di un gruppo che rispetti gli stessi limiti sopracitati riguardo agli enti di interesse pubblico (Baldi e Magrassi, 2017).

Per quanto riguarda invece il contenuto, la dichiarazione di carattere non finanziario deve includere informazioni di carattere ambientale, con particolare riferimento all'utilizzo di risorse energetiche e idriche, emissioni di gas a effetto serra e l'impatto sui fattori di rischio ambientali e sanitari; di carattere sociale; inerenti alla gestione del personale, ovvero azioni volte ad assicurare la parità di genere e le misure di attuazione delle convenzioni di organizzazioni internazionali; inerenti alla tutela dei diritti umani, ovvero le misure impiegate per evitarne le violazioni e le condotte discriminatorie; riguardanti la lotta contro la corruzione attiva e passiva (Baldi e Magrassi, 2017). Dal contenuto richiesto per la

¹ www.globalreporting.org/standards

² Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014

³ www.gazzettaufficiale.it

comunicazione di informazioni di carattere non finanziario si può notare come le disposizioni europee siano totalmente in linea con i dieci principi dettati dal Global Compact, anch'essi incentrati sui temi dei diritti umani, lavoratori, ambiente e corruzione, a dimostrazione del fatto che l'evoluzione della rendicontazione della RSI rappresenti un movimento globale uniforme.

In fatto di modalità di comunicazione, la Non Financial Disclosure può essere parte integrante della relazione sulla gestione di cui all'art. 2428 del Codice Civile o in una specifica sezione come tale contrassegnata, oppure può costituire una relazione distinta, con l'obbligo di contrassegnarla con analogo dicitura (Baldi e Magrassi, 2017). È comunque da precisare che qualsiasi sia il documento in cui le informazioni non finanziarie vengano inserite, queste sono da considerarsi come allegato del bilancio d'esercizio e come tale deve essere sottoposto all'approvazione dell'organo amministrativo e deve essere messo a disposizione dell'organo di controllo di controllo e del soggetto o dei soggetti incaricati di verificare la conformità ai principi, alle metodologie e alle stesse modalità di rendicontazione richiesti dallo stesso decreto (Baldi e Magrassi, 2017).

2.4. Il ruolo della contabilità

La base della contabilità è la misurazione ed essa ha lo scopo di fornire ai decision makers, sia quelli interni che quelli esterni all'impresa, informazioni rilevanti e affidabili sui costi e benefici utili alla determinazione di una decisione. Esternamente gli investitori utilizzano le informazioni contabili per decidere se acquistare o meno azioni di una certa società, le banche invece si affidano alle rendicontazioni aziendali per approvare eventuali prestiti. Internamente, la contabilità generale supporta le decisioni che si estendono alla catena del valore, dall'acquisto di materiali alla promozione del prodotto e dalla determinazione del prezzo alle azioni post-vendita.

Le decisioni relative la responsabilità sociale d'impresa possono altresì essere viste attraverso un'analisi degli svantaggi e dei vantaggi derivanti dai costi e benefici aziendali. Ci sono due aspetti che possono essere associati alla misurazione: l'identificazione dei costi e dei benefici e la loro successiva stima; poiché l'identificazione è il primo passo, è innanzitutto necessario delineare i costi e i benefici specifici associati alla RSI (Sprinkle e Maines, 2010). La dimensione del costo prevede l'iniziale mappatura dei costi associati alle attività precedentemente discusse ed attribuibili ad azioni di RSI e l'identificazione dei costi opportunità che potranno sussistere come risultato delle attività di RSI. Per quanto riguarda la

dimensione dei benefici invece si procede alla definizione ed elencazione dei vantaggi specifici e tangibili della RSI.

Dopo un'iniziale identificazione dei costi e dei benefici, spesso però risulta difficile stimarli e valutarli. È comunque importante procedere ad una più corretta stima possibile in modo tale da avere chiaro, prima di prendere una decisione, quello che si ottiene e quello a cui si rinuncia. In altre parole si tratta di prendere decisioni efficaci relative alla responsabilità sociale d'impresa basandosi sulla valutazione del valore creato e dei costi opportunità (Sprinkle e Maines, 2010)

2.5. I costi della Responsabilità Sociale d'Impresa

Come indicato dal metodo dell'Activity-Based Costing, i costi, così come i benefici, derivano dall'esecuzione di specifiche attività: i costi associati alla RSI possono perciò essere misurati identificando le attività derivanti dalla RSI, così come quelle attività che l'impresa non è stata in grado di continuare a causa di nuovi progetti di responsabilità sociale (costi opportunità). A tal fine i costi possono essere associati alle seguenti categorie o aree di intervento:

- *Investimenti attuati per soddisfare attese di ordine sociale e ambientale*, che si ripercuotono sull'incremento delle quote di ammortamento annuale (Molteni e Todisco, 2008). Un esempio di investimento consiste negli interventi attuati per ridurre le emissioni di anidride carbonica nell'aria e di sostanze inquinanti nell'acqua. I costi associati alle attività svolte nel rispetto dell'ambiente possono essere stimati confrontando il costo dell'approccio sostenibile a quello di tipo "tradizionale": i costi per la produzione di beni utilizzando materie prime riciclate possono essere così confrontati con i costi di produzione associabili all'utilizzo di nuove materie prime più sostenibili.
- *Incrementi dei costi di funzionamento* connessi a scelte finalizzate a soddisfare le istanze degli stakeholders (Molteni e Todisco, 2008). Ad incrementare tali costi contribuiscono ad esempio gli sforzi nella scelta di materie prime ecosostenibili o nei piani di retribuzione rivolti ai dipendenti aziendali.
- *Impiego di risorse aziendali non monetarie*. In questo caso ci si riferisce all'impiego delle proprie risorse umane a favore di cause sociali, come il volontariato. Per l'attuazione di programmi di volontariato durante l'orario di lavoro, di fatto non esiste alcun costo aggiuntivo rispetto al salario corrisposto ai dipendenti, ma quando questi collaborano come volontari per enti non profit durante l'orario di lavoro, c'è quasi sicuramente un costo associato alla riduzione

della produttività dell'impresa a cui però si relaziona un aumento della motivazione (Balakrishnan, Sprinkle, & Williamson, 2010).

- *Impegno di una quota del tempo e dell'organo direttivo e dei manager di livello intermedio*, che vengono così “distratti” dai problemi connessi alla routine aziendale (Molteni e Todisco, 2008)
- *Limitazione delle alternative strategiche*. Scegliere di improntare la propria strategia e cultura aziendale da principi di eco sostenibilità e rispetto di tutti gli stakeholders, può disincentivare dalla persecuzione di affari talvolta più redditizi perché non in linea con i principi aziendali (Molteni e Todisco)

Oltre ai suddetti costi, le imprese dovrebbero altresì valutare se i loro programmi di RSI si ripercuotono in maniera negativa sui propri clienti e sui dipendenti. Ad esempio, molti negozi commerciali invitano i propri clienti a devolvere contributi a favore delle iniziative di beneficenza. Queste sollecitazioni forzate potrebbero però rendere i clienti indispettiti e provocare una sorta di rifiuto, aumentando la probabilità che scelgano di effettuare il loro acquisto altrove e provocando così un costo per l'impresa.

Si può perciò concludere che qualsiasi sia l'attività su cui ci si concentra per attuare le proprie politiche di responsabilità sociale, è sempre opportuno effettuare una valutazione delle conseguenze che ricadranno su ciascun stakeholder e successivamente provare a creare e mantenere un equilibrio degli interessi di ciascuno di loro.

2.6. I benefici della Responsabilità Sociale d'Impresa

A fronte di costi certamente incrementali, la RSI spesso non garantisce ritorni certi, misurabili e, soprattutto, riscontrabili nel breve termini. Come sotto raffigurato, è comunque possibile identificare tre categorie di benefici connessi alla RSI. Mentre i benefici economici sono di più facile misurazione e valutazione, quelli motivazionali e reputazionali si possono definire benefici intangibili, ovvero si tratta di risorse immateriali possedute dall'azienda, la quale può facilmente accedere ed esse ed alla loro potenzialità (Molteni e Todisco, 2008). Questi ultimi benefici, pur non essendo quantificabili economicamente, nel loro insieme e attraverso la loro interazione, contribuiscono a costruire e consolidare la fonte di vantaggio competitivo dell'impresa, dal momento che essi sono in grado di incrementare la performance economica nel lungo periodo.



Benefici economici

I benefici economici possono derivare sia da un incremento del volume d'affari, sia dalla riduzione di alcune voci di costo. Quanto allo sviluppo dei ricavi, si pensi all'efficacia di talune campagne di cause related marketing o allo sviluppo di nuovi business a orientamento socio-ambientale. Per quanto riguarda la riduzione dei costi (attuale o potenziale) si segnalano i benefici connessi all'incremento dell'efficienza generata dalla maggiore produttività dei dipendenti; la riduzione dei rischi di disastri ecologici o di scandali sociali, che avrebbero devastanti conseguenze sull'immagine e sull'assetto economico dell'impresa, oltre che ad una gestione del rischio più complessa.; i minori costi connessi ai problemi di salute e sicurezza, sia grazie alla riduzione degli infortuni, e quindi dei contenziosi con lavoratori e soggetti esterni, sia grazie al decremento dell'ammontare dei premi assicurativi e dei tassi di interesse passivi connessi al riconoscimento esterno dell'efficacia delle politiche attivate; la riduzione dei consumi energetici derivanti dallo sviluppo di processi produttivi eco-efficienti (Molteni e Todisco, 2008).

Benefici motivazionali

I benefici motivazionali derivano dagli effetti che molte iniziative di RSI generano sui dipendenti oppure dal coinvolgimento in attività gratificanti (work life balance, iniziative cause related marketing, volontariato). Così come già visto nel paragrafo in cui si è discusso della dimensione interna dell'impresa, la diffusione della responsabilità sociale, può essere un'occasione per rinforzare o rinnovare i valori aziendali, alimentando il senso di appartenenza dei collaboratori. Si consideri inoltre che le iniziative di RSI possono innalzare il grado di soddisfazione del personale anche grazie al fatto che l'impegno in alcuni progetti, come un processo di certificazione o un'azione a favore della comunità, è fonte di sviluppo di nuove competenze e abilità. L'innalzamento dei livelli di motivazione dei collaboratori può

contribuire alla diminuzione del turnover, all'aumento della produttività, alla riduzione del tasso dell'assenteismo, con evidenti riflessi sul conto economico (Molteni e Todisco, 2008).

Benefici reputazionali

I benefici reputazionali riguardano invece l'incremento della stima che gli interlocutori hanno verso l'impresa, anche in comparazione con la percezione che essi hanno dei diretti concorrenti (Fombrun, 1996). All'incremento della reputazione in chiave socio-ambientale sono variamente connessi numerosi altri benefici di origine relazionale (Molteni e Todisco, 2008). Per quanto riguarda il versante commerciale, caratterizzato da consumatori sempre più sensibili e attenti alle valenze sociali e ambientali dei prodotti, l'incremento della reputazione alimenta un vantaggio competitivo favorendo la fidelizzazione dei clienti esistenti, nonché la conquista di nuovi a favore dell'incremento del fatturato. Allo stesso tempo nei confronti dei fornitori la credibilità sociale dell'impresa rappresenta un potente strumento di promozione di politiche di intensa collaborazione. Rispetto al sistema bancario invece, l'impegno alla RSI può vantaggiare l'accesso ai capitali e comportare un abbassamento dei tassi d'interesse passivi, risultato di un minor rischio d'impresa.

In sintonia con i benefici motivazionali, risulta importante precisare come efficaci politiche di RSI abbiano effetti sulle risorse umane e di conseguenza sulla capacità di attrazione dei talenti, fattore indispensabile per l'innovazione continua e il mantenimento del vantaggio competitivo nel lungo periodo (Molteni e Todisco, 2008).

Per concludere, così come è sempre importante valutare i costi che ciascuna attività di RSI genera, è altresì rilevante, prima di programmare un'iniziativa ad impatto socio-ambientale, verificare le conseguenze che questa avrà e il tipo di beneficio che apporterà. Per esempio, l'implementazione di un piano di work life balance, certamente avrà un impatto positivo sul piano economico, ma con ogni probabilità si potranno maggiormente ottenere risultati motivazionali.

Molti dei benefici della responsabilità sociale d'impresa, naturalmente, rispecchiano le ragioni per cui le aziende si stanno impegnando sempre di più nell'attuazione della RSI e nella sua rendicontazione. Questi benefici si possono considerare in termini di incremento dei flussi di cassa in entrata e di diminuzione dei flussi di cassa in uscita (Sprinkle e Maines, 2010). Di seguito, vengono elencati alcuni dei benefici, soprattutto economici, a cui le imprese possono aspirare.

Attività pubblicitaria gratuita

Spesso le aziende ottengono gratuitamente pubblicità come risultato delle politiche di RSI. È abbastanza comune che le imprese più sostenibili ricevano gratuitamente pubblicità locale e nazionale in radio e in televisione e siano oggetto di articoli su giornali e riviste commerciali a seguito di qualche loro attività realmente a sostegno dell'ambiente, dei lavoratori o della comunità in generale (Sprinkle e Maines, 2010). Le imprese riservano ingenti somme alle spese di comunicazione e riuscire ad ottenere la pubblicazione gratuita di notizie grazie alle proprie attività di RSI, significherebbe saper gestire in maniera efficiente la funzione delle Public Relations, con significativo impatto sulla riduzione dei costi.

Motivazione dei dipendenti

La responsabilità sociale è un mezzo per attrarre, motivare e trattenere il talento. Molte aziende hanno infatti cominciato a sostenere numerose ONG e organizzazioni non profit attraverso programmi di volontariato dei dipendenti da svolgere durante l'abituale orario di lavoro. I programmi di volontariato contribuiscono nel lungo periodo ad un aumento dell'employee-engagement: le imprese con più alto livello di coinvolgimento dei dipendenti hanno registrato un aumento dei risultati nella loro "triple bottom line" ed in media hanno migliorato del 19,2% il reddito operativo, mentre le società con livelli inferiori di employee-engagement lo hanno visto calare del 32,7% (Towers Watson).

Uno dei vantaggi principali del coinvolgimento dei lavoratori è la riduzione del tasso di turnover negativo. Il relativo beneficio di tale fenomeno aziendale, può risultare tra i più facili da misurare. Le organizzazioni possono analizzare tramite appositi questionari i motivi per cui i dipendenti continuerebbero il loro rapporto di lavoro o meno e tradurre le loro risposte in azioni concrete di responsabilità sociale.

L'analisi della motivazione dei dipendenti potrebbe iniziare con il calcolo della performance attuale dei dipendenti che hanno partecipato ai programmi di RSI e di tutti quelli che non hanno partecipato confrontandola con le rispettive prestazioni precedenti (Sprinkle e Maines, 2010).

Il beneficio di un efficace reclutamento invece, può essere il più difficile da stimare. Esso è ovviamente inestricabilmente legato al miglioramento delle prestazioni e dei profitti grazie alla motivazione dei dipendenti e alla riduzione del turnover. Per godere di tali benefici bisogna ottimizzare la capacità di nuove assunzioni, nonché ridurre i costi di reclutamento. Alcuni aspetti su cui concentrarsi per le nuove assunzioni potrebbero riguardare il numero di candidati (magari suggerire un bacino di reclutamento più ampio), i tassi di rendimento (i

datori di lavoro devono assumere i dipendenti che più desiderano) ed il livello e la qualità dell'istruzione.

Riduzione dei costi

Gli sforzi in ambito di responsabilità sociale possono portare ad un incremento del livello d'efficienza e ad una riduzione dei costi all'interno della catena del valore. Oltre al beneficio dovuto all'incremento della motivazione del personale (aumento della produttività e diminuzione dei costi del lavoro), sussistono altri benefici nell'ambito della progettazione, produzione, vendita e post-vendita.

Per esempio sempre più aziende stanno avviando pratiche sostenibili come la biomimetica, che è lo studio consapevole dei processi biologici e biomeccanici della natura come fonte di ispirazione per il miglioramento delle attività e delle tecnologie umane. La natura viene vista come modello, misura e come guida della progettazione degli oggetti e dei manufatti tecnici.

La biomimetica può consentire l'aumento dell'affidabilità del prodotto e ridurre i costi post-vendita. Molte aziende infatti sostengono che la biomimetica e le altre pratiche "green" permettono di ridurre i consumi di materie: poiché i costi dei materiali sono generalmente tracciabili e direttamente associabili ai prodotti, ogni risparmio dovrebbe essere facilmente misurabile. Oltre all'utilizzo di una quantità minore di materiali e alla riduzione dei costi specifici, la produzione "green" può diminuire i costi di fallimento interni ed esterni (Sprinkle e Maines, 2010). Essi corrispondono ai costi di controllo della qualità associati a prodotti o servizi che non sono conformi ai requisiti e agli standard e a tutti i costi correlati (come quello del reparto di reclamo). Per costo di fallimento esterno si intende un costo relativo ai difetti riscontrati dopo la consegna al cliente, mentre i costi di fallimento interni comprendono costi associati a difetti scoperti prima che il prodotto sia stato consegnato ai clienti.

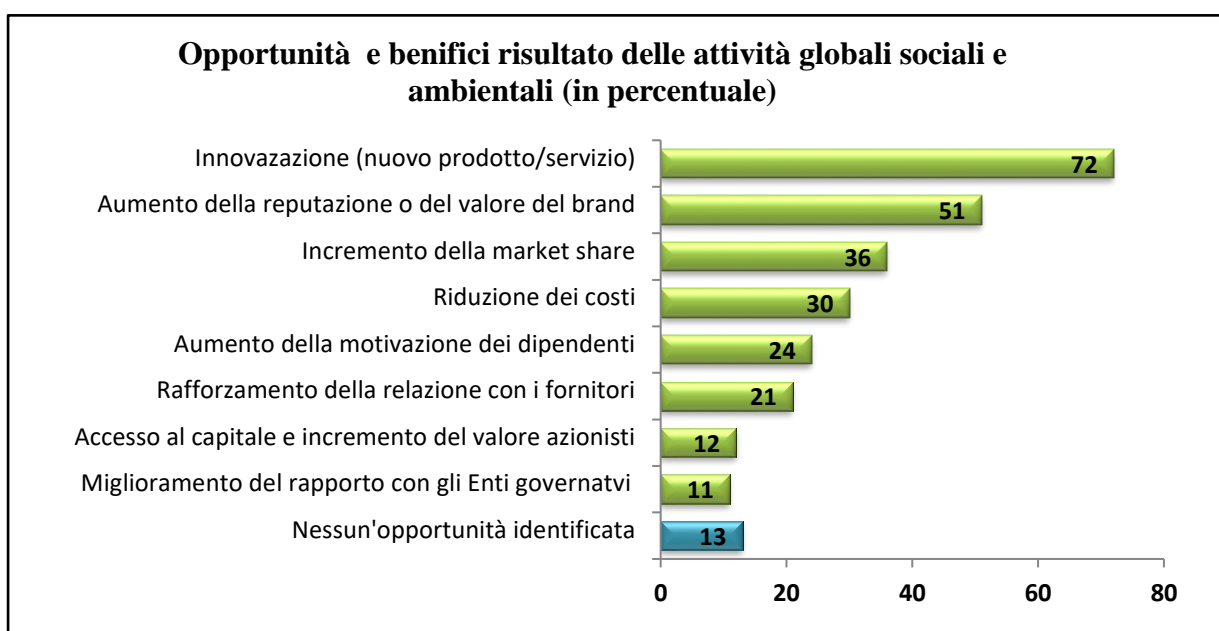
Comportamento d'acquisto dei consumatori

Le imprese devono ragionevolmente approfittare della relazione positiva tra gli sforzi della RSI e il comportamento d'acquisto dei consumatori. La maggior parte delle azioni di responsabilità sociale con ogni probabilità sono in grado di attirare l'attenzione del consumatore ed aumentare la sua percentuale di portafoglio d'acquisto a favore dell'impresa socialmente responsabile. Molti sondaggi fanno emergere un collegamento tra la responsabilità sociale d'impresa e le preferenze dei consumatori per i marchi e i prodotti di un'azienda, i livelli di acquisti, la soddisfazione del cliente, nonché il grado di fedeltà raggiunto (Sprinkle e Maines, 2010).

2.7. Il miglioramento della performance economica e finanziaria

Le organizzazioni che si impegnano in un percorso realmente responsabile e, parallelamente, riescono a misurare e comunicare efficacemente questa sostanziale responsabilità con gli strumenti più idonei della RSI, come la rendicontazione non finanziaria, otterranno nel medio e lungo termine molti più vantaggi di quelle imprese che avranno investito le loro risorse unicamente per la soddisfazione di obiettivi economici di breve termine.

Come si può notare dal grafico qui sotto inserito, molti sono i vantaggi e le opportunità che possono presentarsi al seguito dell'implementazione di azioni in ambito sociale ed ambientale. Il 72% delle imprese che hanno partecipato al sondaggio diretto da KPMG nel 2013 sostiene di aver goduto di opportunità per quanto riguarda l'innovazione e tanti sono gli altri benefici che emergono. Seppur non sempre quantificabili, sicuramente sono tutti benefici che nel loro insieme contribuiscono al miglioramento della performance economica e all'equilibrio finanziario, sociale ed ambientale nel lungo periodo.



Base: 233 aziende G250 che rendicontano la RSI

Fonte: KPMG International, *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*, Dicembre 2013

Inoltre uno studio effettuato da Molteni ha esaminato 80 ricerche che, a partire dagli anni '70, hanno indagato la correlazione (positiva, neutrale, mista o negativa) tra RSI, variabile indipendente, e performance economiche, variabile dipendente: quarantadue ricerche su ottanta (53%) attribuiscono un segno positivo alla correlazione tra le due variabili, mentre sono solo quattro le indagini che conducono a un segno negativo (Molteni, 2008).

Lo studio condotto da Molteni rappresenta l'ennesima dimostrazione che l'integrazione di efficaci politiche di Responsabilità Sociale nella strategia aziendale comporta nel peggiore dei casi l'invariabilità della performance economica e nel migliore dei casi, il più frequente, un incremento dei risultati economico-finanziari.

2.8. Metodo di analisi del caso empirico

Nel successivo capitolo si procederà all'analisi empirica applicata a Dermophysiologique Srl Società Benefit. Lo scopo dell'analisi consiste nell'ipotizzare il tipo di relazione, negativa o positiva, che si instaura tra la performance sociale e la performance economico-finanziaria, in modo da poter riscontrare in un caso concreto quanto discusso nella parte teorica.

Al fine della determinazione dell'ipotesi del tipo di relazione esistente tra le due tipologie di variabili, si utilizzerà la performance economica come una variabile dipendente dalla performance socio-ambientale, variabile indipendente.

In particolare verrà effettuata l'analisi delle seguenti variabili socio-ambientali ed economiche.

Performance socio – ambientale

Per definire l'entità della performance socio – ambientale si procederà ad analizzare cinque aree di intervento, di cui sarà possibile riscontrare l'impatto, più che a livello quantitativo, a livello qualitativo.

1. *Ambiente*: questa categoria si riferisce a tutti quegli interventi che mirano a conservare le risorse naturali scarse e a ridurre le emissioni di agenti inquinanti nell'ambiente, in altre parole consiste nel perseguimento dell'uso efficiente delle risorse e del minor impatto possibile sull'ambiente nel quale l'azienda si inserisce.
2. *Lavoratori*: questa sezione mette in risalto il rapporto tra impresa e dipendente, in particolare si tratta di mettere in atto pratiche a favore di eque politiche di recruiting, compensation, benefit e job fitting e processi di formazione continua, salute e sicurezza.
3. *Clienti*: la soddisfazione del cliente rappresenta un punto chiave del successo di un'impresa e per questo motivo è sempre necessario tenerne conto. Trasparenza, riduzione delle asimmetrie informative, feedback, questionari di Customer Satisfaction, engagement sono tutti fattori che incrementano l'impatto sui clienti ed il grado di fidelizzazione.

4. *Comunità*: in quest'area è possibile identificare l'impatto dell'azienda sulla comunità che la circonda ma anche sulla comunità nazionale e globale. Nello specifico si pone enfasi sulle attività di volontariato e di beneficenza che hanno l'obiettivo di creare un legame con il territorio e sulle iniziative che hanno come scopo lo sviluppo del territorio.

5. *Governance*: questa parte evidenzia la modalità di gestione e di funzionamento degli organi di governo aziendali, il grado di trasparenza, la capacità di attrarre gli investimenti e la costruzione di una cultura aziendale alla cui base vi siano i principi di responsabilità e sostenibilità.

Performance economico – finanziaria

In quanto a performance economico – finanziaria, l'analisi si è concentrata sull'individuazione di alcuni indicatori relativi al Bilancio di esercizio 2014, 2015, 2016 in modo da poterne valutare l'andamento temporale.

Nello specifico si procederà ad analizzare il trend dei seguenti quattro indicatori:

1. *ROE (Return on Equity)*: è l'indice più comune per misurare la redditività del capitale proprio. È un valore percentuale che evidenzia il ritorno economico del capitale di rischio, ovvero il rendimento del capitale conferito dai soci.
2. *ROA (Return on assets)*: come il ROE, è un indicatore di redditività che spiega quanto hanno reso tutti gli investimenti, nel senso di attività, posseduti dall'azienda, perciò la capacità di creare valore con l'utilizzo dei propri asset.
3. *ROS (Return on sales)*: altrimenti chiamato Margin Profit, è un indice che rappresenta il reddito operativo medio per unità di ricavo ed esprime la capacità di ottenere un utile dalle proprie vendite.
4. *Solvency Ratio*: è un rapporto che indica la capacità di un'azienda di far fronte ai propri debiti a breve e medio termine grazie alle disponibilità immediate e realizzabili. Affinché un'azienda possa definirsi solvibile, il suo indice di solvibilità deve essere uguale o maggiore di 1.

Per il reperimento dei dati relativi a tutte le variabili necessarie per l'analisi empirica, si è ricorso ad una videoconferenza con Dott. Gianguido Marino, Responsabile Business Development & Internazionalizzazione in Dermophysiologique Srl SB, alla corrispondenza via mail per il reperimento degli indicatori di performance economico-finanziaria, alla Relazione d'Impatto 2016 ed al sito web aziendale.

3. Un caso empirico: Dermophysiologique Srl Società Benefit

3.1. Società Benefit e B-Corp in sintesi

Sull'onda della Responsabilità Sociale d'Impresa, è nato anche il concetto di Società Benefit, di cui si fa promotrice l'organizzazione non profit B Lab. B Lab crede fermamente che un giorno tutte le imprese competeranno non per essere le migliori al mondo, ma per rendere il mondo migliore¹. Dal 2006 B Lab ha sviluppato e promosso nel mondo 1) il movimento delle B Corporation 2) la forma giuridica di Società Benefit in Italia e Benefit Corporation in 32 stati USA (in fase di introduzione altri 15 paesi) 3) lo standard di misura & reporting B Impact Assessment, oggi adottato da oltre 55.000 aziende in 54 paesi e 4) la comunicazione su un nuovo paradigma di Business attraverso varie piattaforme che raggiungono milioni di persone².

L'Italia è il primo Paese in Europa ad aver legiferato, attraverso la Legge di Stabilità 2016, in materia di Società Benefit *“che nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse”*³.

Le Società Benefit e le B-Corp costituiscono due status complementari e condividono la stessa filosofia di gestione dell'impresa, ma essere Società Benefit non implica necessariamente essere B-Corp e viceversa: le prime garantiscono in merito all'impatto positivo attuale o nel futuro a breve termine, le seconde garantiscono gli stessi obiettivi nel medio e lungo termine (Venturi e Zandonai, 2016).

Per ottenere la qualifica di B-Corp l'impresa è tenuta a misurare rigorosamente il proprio impatto attraverso il B Impact Assessment e raggiungere un punteggio superiore agli 80 punti su 200, mentre per acquisire il nome di Società Benefit è necessario modificare il proprio atto costitutivo o statuto e redigere una relazione annuale sulle attività di beneficio comune distinte in quattro aree, la governance, i lavoratori, la comunità di riferimento e l'ambiente (Venturi e Zandonai, 2016).

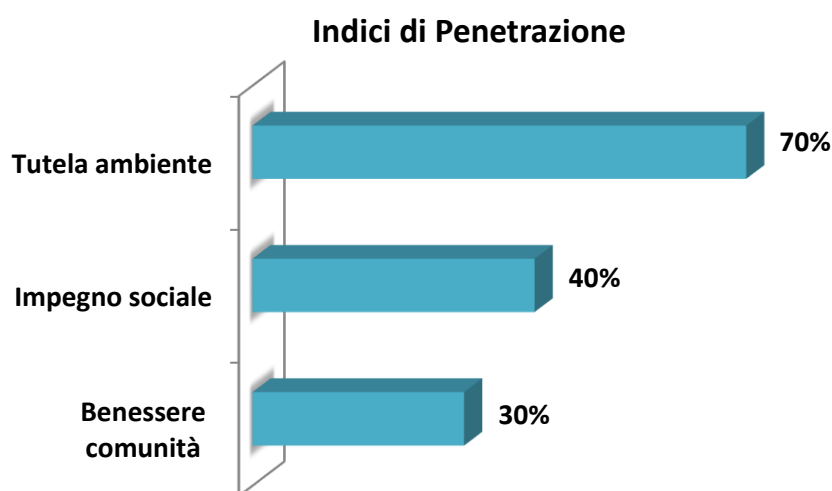
In Italia, in data attuale, 26 luglio 2017, sono presenti 49 imprese che hanno ottenuto la certificazione emessa da B-Lab, dato che dimostra una forte crescita di tale movimento (nel 2016 erano presenti solo 10 aziende); è inoltre, dopo la Gran Bretagna, il primo Paese europeo

¹ www.bcorporation.eu

² www.societabenefit.net

³ Legge 28 dicembre 2015, n.208, comma 376

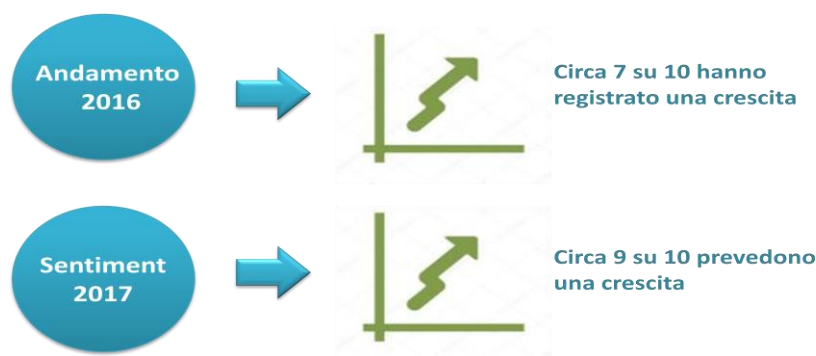
per numero di B-Corp, in totale 49. Non tutte le aziende certificate sono Società Benefit, ma sono tenute a diventarlo entro 2 o 4 anni dall'ottenimento della certificazione; ad oggi compaiono in tutto 104 aziende, B-corp e non, nel Registro delle Società Benefit.



Fonte: 10° Edizione Osservatorio Isnet sull'Impresa sociale

Il valore sociale generato dalle società Benefit e B Corp è esplicitato nella maggior parte dei casi, per il 70% delle imprese, dall'attenzione alle ricadute ambientali delle attività, mentre il 40% afferma di investire in impegno sociale e il 30% in benessere della comunità¹.

Secondo l'11° edizione dell'Osservatorio Isnet, le aziende italiane che sono sia Società Benefit che B-Corp sono 16, con un sostanziale incremento rispetto al 2016, in totale erano 10. L'Osservatorio Isnet, attraverso l'invio di un questionario a tutte le aziende, ha rilevato l'andamento economico nel 2016 e il sentiment per il 2017: circa 7 su 10 hanno registrato una crescita nel 2016, mentre 9 su 10 prevedono una crescita nel 2017. Tra le aziende esaminate e che hanno subito una crescita, trova collocazione anche Dermophysiologique Srl SB, le cui specifiche e andamento delle performance socio-ambientali ed economiche viene discusso nel paragrafo seguente.



Fonte: 11° edizione Osservatorio Isnet sull'impresa sociale

¹ www.impresasociale.net/osservatorio

3.2. Dermophysiologique Srl Società Benefit

Dermophysiologique Srl SB è tra le prime cinque aziende italiane, insieme a D-Orbit (start-up aerospaziale), Nativa (design), Croqquer (market place per lo scambio di servizi) e Mailwork (riqualificazione energetica), già in possesso della qualifica di B-Corp, ad aver acquisito lo status giuridico di Società Benefit nel 2016: di fatto queste sono le prime cinque Benefit Corporation fuori dagli Stati Uniti d'America, paese in cui questo tipo di società esiste ed è regolamentato dal 2010¹.

Dermophysiologique è un'impresa specializzata nel settore della cosmesi professionale, nata nel 1988 in provincia di Varese grazie ad un pool di medici dermatologici che acquistarono la formulazione di Dermomagnetic Maschera al Ferro, diventata poi il primo trattamento fisiologico ad essere brevettato.

Dopo un lungo percorso professionale dedicato alla ricerca dermatologica e scientifica, oggi Dermophysiologique si contraddistingue dal resto del settore dell'estetica professionale per la tipologia di clienti e per il segmento di mercato su cui si focalizza, al momento non considerato da altri brand cosmetici: grazie al suo approccio scientifico e ad una gamma di prodotti riconosciuti per qualità ed efficacia riesce infatti a soddisfare e capire le esigenze di quei clienti che sono in cerca di trattamenti degli inestetismi e trattamenti della pelle disagiata e in terapia.

Tutto ciò è possibile grazie ad un'idea di cosmetica che si pone al confine con la scienza medica e ad una creazione di linee di prodotti capaci di garantire risultati certi e duraturi e che vantano ingredienti di origine vegetale ed assolutamente non dannosi per la persona.

Oltre all'attenzione all'eccellenza nella qualità, Dermophysiologique insegue la sua Mission di essere leader nella cosmesi professionale anche attraverso l'attuazione di una politica di Responsabilità Sociale d'Impresa basata sul pieno rispetto dell'ambiente, sull'impegno costante di essere di aiuto alla società e a chi ne ha più bisogno con la massima trasparenza e responsabilità.

Come dichiarato nel proprio sito web *“Dermophysiologique ritiene che da una migliore comprensione e soddisfazione delle esigenze dei consumatori, in particolare di coloro che vengono ignorati o non adeguatamente serviti da parte dell'industria, e da un uso consapevole e rispettoso dell'ambiente sarà in grado di fare la differenza nel mondo degli affari del futuro. Dermophysiologique crede fermamente che le imprese finanziariamente di successo, rispettose dell'ambiente e con una considerazione consapevole della comunità possono e devono coesistere.”*. È semplice allora comprendere le motivazioni che hanno

¹ www.ilsole24ore.it

spinto Dermophysiologique, non appena venne a conoscenza del movimento delle B-Corp, ad intraprendere nel 2015 il percorso per ricevere la certificazione emessa da B-Lab in seguito al superamento dell'Impact Assessment e successivamente, nel febbraio 2016, ad acquisire lo status giuridico di Società Benefit: essa infatti, ancor prima di entrare nel mondo delle Benefit Corporation, era volontariamente promotrice di valori ed iniziative che andavano ben oltre il semplice obiettivo di migliorare le proprie performance economiche.

3.2.1. Iniziative e relativo impatto socio-ambientale

Come già anticipato nel paragrafo precedente, Dermophysiologique è una Società Benefit e come tale, in ottica della massima trasparenza e responsabilità, è tenuta a redigere annualmente una Relazione d'Impatto in cui è esporre le modalità di perseguimento del beneficio comune, le principali iniziative messe in atto, e l'impatto che queste hanno avuto su cinque principali categorie di stakeholder: ambiente, lavoratori, clienti, comunità, governance. Di seguito verranno illustrate le iniziative a favore delle cinque tipologie di stakeholder e i relativi risultati in termini di impatto generato su di essi¹.

Ambiente

La divisione R&S si è concentrata sulla sostituzione dei sali e delle alghe selezionando fornitori europei, in possesso di una mission green controllata e certificata, a discapito dei canali di fornitura del Medio-Oriente. La scelta intrapresa ha permesso di minimizzare l'impatto ambientale, in particolare l'effetto diretto sull'eccessivo sfruttamento del Mar Morto. Il minor impatto ambientale è quantificabile in termini di minor consumo di carburante dovuto alla distanza risparmiata con trasporto su quattro ruote, ovvero 450 kg di CO2 non immessi nell'ambiente; minor consumo di acqua, grazie a prodotti talassoterapici micronizzati più facilmente solubili e più facilmente asportabili, che si concretizza in un risparmio medio di oltre 7500 litri di acqua all'anno per ciascun Istituto o centro estetico; riduzione del consumo di carta del 25% per la produzione dei packaging secondari e degli imballaggi per la spedizione e risparmio di 30.000 fogli A4 di carta stampata con relativo risparmio energetico e diminuzione emissioni di CO2, grazie alla digitalizzazione dei materiali di comunicazione per agenti e Centri Estetici.

¹ Fonte dei dati: Relazione d'Impatto 2016 e informazioni acquisite direttamente da Dermophysiologique

Lavoratori

L'azienda si impegna da sempre a valorizzare il proprio personale. Capeggiata da due donne, Loretta Pizio (Amministratore Delegato) e Ambra Carolina Redaelli (Direzione Ricerca e Sviluppo), Dermophysiologique si fa promotrice delle pari opportunità (il 60% del personale è di sesso femminile), delle assunzioni a tempo indeterminato (91% del personale) e di sistemi di premiazione rappresentati da aumenti di merito sulla redistribuzione, a fronte di una performance qualitativa e quantitativa al di sopra di obiettivi precedentemente prefissati.

Si registra inoltre una percentuale molto bassa di conflitti interni, sintomo di un clima lavorativo positivo e produttivo.

Clienti

Dermaphysiologique, in linea con il proprio obiettivo di copertura di un segmento di mercato attualmente non considerato dall'industria cosmetica, ha sviluppato e immesso nel mercato ad ottobre 2016 la linea ONTHERAPY, appositamente studiata per il trattamento della pelle disagiata e/o in terapia dei soggetti con problematiche dermatologiche croniche o temporanee (afezioni dermatologiche di varia origine, radioterapia, chemioterapia). Tutti i prodotti della linea vantano una composizione a base di Estratti naturali, Dermatologicamente testata, Microbiologicamente Testata, Nickel Tested, Peg Free e Alcool Free.

Un'altra iniziativa a favore dei clienti, in questo caso non più i clienti finali consumatori del prodotto, ma i centri estetici convenzionati, consiste nella destinazione di buona parte delle oltre 2000 ore di formazione alla sensibilizzazione dei Centri Estetici Partner verso progetti relativi all'ambiente e alla comunità. Prendendo ispirazione dall'Impact Assessment effettuato da B-Lab, Dermophysiologique ha così avviato una valutazione di ciascun centro estetico. Il risultato finale ha portato alla distribuzione a 120 Centri Estetici di una Carta Valori Personalizzata per attestare il loro impegno dal punto di vista della Trasparenza Gestionale, Impegno alla Formazione costante delle proprie risorse, Impegno ambientale e Green, Responsabilità Sociale condivisa con Dermophysiologique.

Un'ulteriore rilevante iniziativa è nata grazie alla costituzione dell'Associazione Professionale Estetica Oncologica APEO, in cui Loretta Pizio e Ambra Carolina Redaelli sono rispettivamente Socio Fondatore e Presidente, che conferisce alle estetiste le competenze necessarie per migliorare la qualità di vita dei pazienti oncologici. Si tratta di una vera e propria scuola di formazione che permette di avvicinare i centri estetici al segmento di mercato dei soggetti più "deboli".

Comunità

Dermophysiologique durante la sua vita aziendale ha sempre avuto molto riguardo per iniziative di solidarietà. Tra le più recenti figurano in particolare due progetti.

Il primo consta in un'attività di Cause-Related-Marketing che si sostanzia in un contributo di sette giorni di scuola ad una donna nella Comunità di Dondi (Congo) sull'acquisto di una speciale confezione, una Beauty Box. Il progetto, denominato "L'Altra Me", si prefissa l'obiettivo di creare un ponte, una connessione virtuale, tra le donne che utilizzano i prodotti Dermophysiologique e le donne africane. Il risultato è stato notevole: è stata garantita la formazione di 11 giovani donne con un percorso formativo totale di 12.500 giorni di scuola.

Il secondo progetto si sostanzia in una collaborazione, attiva da settembre 2013, con la Fondazione IEO-CCM che si pone un duplice obiettivo: distribuire ai clienti finali materiale informativo per la prevenzione attraverso i propri Centri di estetica professionale; contribuire alla qualità della vita delle donne pazienti presso l'IEO attraverso un apposito Spazio Benessere aperto all'interno dell'Istituto dei Tumori del Professor Umberto Veronesi in cui i dipendenti lavorano su base volontaria per poter offrire servizi di Estetica Oncologica (l'intero contributo dell'attività è stato interamente devoluto alla Fondazione IEO-CCM).

Governance

A livello di Governance si è agito in materia di ridefinizione della Mission in modo da includere, oltre all'obiettivo di diventare leader mondiale nel settore della cosmesi professionale attraverso la ricerca dell'eccellenza nella qualità dei prodotti, anche l'impegno di rispetto dei principi delle Benefit Corporation.

È stata inoltre formalizzata la presentazione dei dati economico-finanziari dell'azienda a tutti i dipendenti e la condivisione delle iniziative di impatto.

3.2.2. Analisi dei benefici delle iniziative

Come testimoniato nel precedente paragrafo, Dermophysiologique Srl SB è da sempre impegnata su più fronti attraverso iniziative ad impatto socio-ambientale, i cui obiettivi sono del tutto integrati nella strategia aziendale ed equiparabili per importanza agli obiettivi di profitto.

Dottor Gianguido Marino, Responsabile Business Development & Internazionalizzazione, afferma che Dermophysiologique opera con responsabilità e massima trasparenza in maniera del tutto naturale e con un profondo coinvolgimento, nella convinzione che usare il proprio business come una forza per fare del bene sia la chiave per il successo nel lungo periodo.

È interessante a questo punto eseguire una breve analisi dei benefici apportati all'intero ecosistema aziendale e derivanti dalle numerose iniziative intraprese, seppur difficilmente quantificabili in termini di impatto numerico sulla performance economica. In un secondo momento sarà così possibile identificare il tipo di relazione che si instaura tra i benefici provenienti dalle attività ad impatto socio-ambientale e le performance economico-finanziarie.

A seconda dei destinatari delle varie iniziative svolte, di seguito si procede ad un'analisi qualitativa, basata su giudizi strettamente personali, dei relativi benefici associati, molti dei quali discussi anche nella parte teorica con riferimento al testo di Molteni e Todisco.

Immagine/visibilità

Lo status giuridico di Società Benefit e contemporaneamente la certificazione B-Corp rappresentano per importanza la prima fonte di visibilità e miglioramento dell'immagine aziendale agli occhi dei clienti intermedi, nel caso specifico i Centri Estetici Partner, e dei clienti finali, ovvero i clienti dei Centri Estetici. A contribuire all'incremento di tale beneficio concorrono in generale tutte le iniziative a favore dell'ambiente, dei lavoratori, dei clienti e della comunità, ma di particolare rilevanza risultano le attività di solidarietà verso la comunità, progetto "L'Altra Me", e l'iniziativa di volontariato all'interno dell'IEO.

Secondo una mia personalissima opinione, la scelta del segmento di mercato a cui rivolgersi, è essa stessa fonte di valore per il brand Dermophysiologique: capire le peculiarità di un fascia di soggetti "deboli" e saperla soddisfare è elemento di differenziazione che permette di offrire al cliente un valore superiore rispetto ai potenziali concorrenti.

Fidelizzazione dei clienti e acquisto nuovi clienti

La fidelizzazione dei clienti costituisce con ogni probabilità il principale vantaggio delle varie iniziative. Nel caso specifico, la formalizzazione di un processo il cui risultato finale, la Carta dei Valori, attesti la responsabilità e la gestione trasparente dei Centri Estetici, e l'attività di formazione finalizzata alla specializzazione delle estetiste nella cura della pelle affetta da patologie o sottoposte a terapia, contribuiscono certamente ad incrementare la quota di quei clienti che non si limiteranno ad una semplice prova dei prodotti offerti da Dermophysiologique, ma che saranno incentivati a sceglierli e riacquistarli in molti altri momenti successivi.

Per quanto riguarda la decisione di localizzare il Centro Benessere all'interno dell'Istituto Europeo di Oncologia, oltre all'indubbio impatto positivo sulle pazienti, la si può vedere anche in ottica di acquisto di nuovi clienti: le pazienti sottoposte a trattamenti di benessere

durante un periodo delicato della propria vita, se soddisfatte, potrebbero decidere di sottoporsi ad altri trattamenti offerti da Dermophysiologique in un momento successivo.

La fidelizzazione e l'acquisto di nuovi clienti sono benefici che, come ribadito anche da Dott. Marino, al momento Dermophysiologique non è in grado di quantificare a livello di ricavi di vendita; è certa però la relazione positiva tra i suddetti benefici e lo sviluppo delle vendite (vantaggio economico), il cui risultato si sostanzia in una crescita attestata intorno al 15% rispetto all'anno precedente.

“Licenza di operare”

La “Licenza di operare” è un beneficio prettamente reputazionale ma che permette di rendere l'ambiente in cui l'azienda si inserisce il più stabile possibile. Nel caso di Dermophysiologique, non si tratta di una vera e propria licenza, ma di una licenza virtuale a poter operare che gli stakeholder concedono dal momento che l'azienda rispetta diversi standard di gestione e possiede numerose certificazioni. L'agire in maniera responsabile, da un punto di vista sociale, ambientale ed economico, incrementa infatti il livello di fiducia di tutti gli interlocutori verso l'attività aziendale.

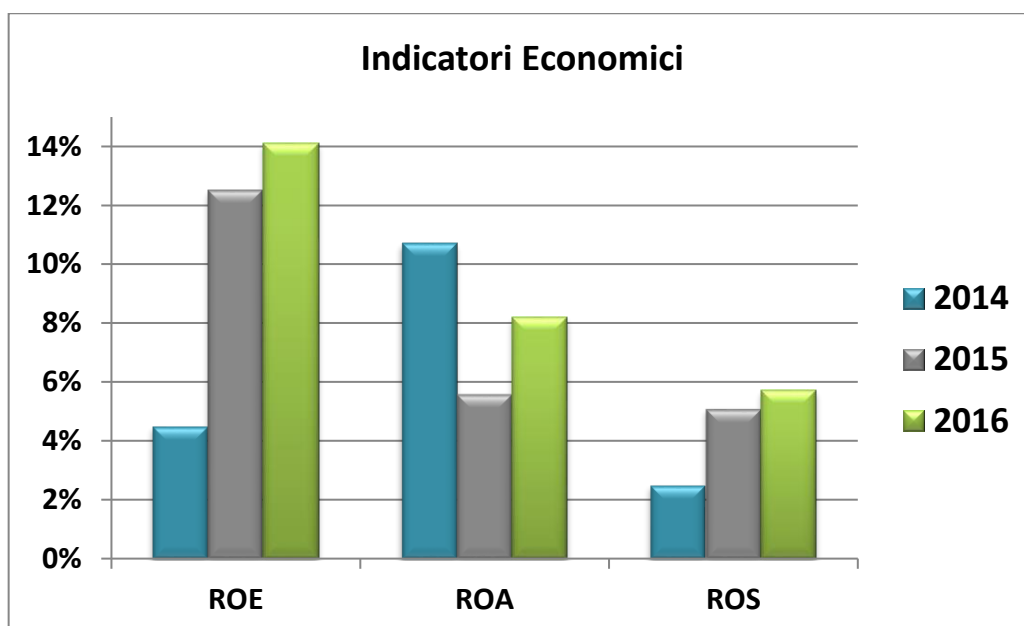
Motivazione e senso di appartenenza

Nonostante Dermophysiologique non abbia ancora formalizzato il processo che rende possibile il feedback del personale relativo al livello di engagement o satisfaction percepito (obiettivo previsto per il 2017), si può ipotizzare come la politica delle pari opportunità, una bassa percentuale di conflitti interni, attività di formazione continua e sistemi di retribuzione e incentivazione adeguati, siano fonte di un'alta motivazione e di alti livelli di employee engagement, con conseguente ricaduta positiva sulla produttività per dipendente.

La consapevolezza inoltre di far parte di un progetto in costante crescita e promotore di un'evoluzione dell'idea di impresa (B-Corp e Società Benefit) incrementa il senso di appartenenza e lo sviluppo di una solida cultura aziendale.

3.2.3. Relazione tra performance sociale e performance economica

Come già anticipato al termine della parte teorica, si procede ora ad analizzare l'andamento economico-finanziario di Dermophysiologique Srl SB dal 2014 al 2016 attraverso l'utilizzo di alcuni Key Performance Indicators (ROE, ROA, ROS, Solvency Ratio).

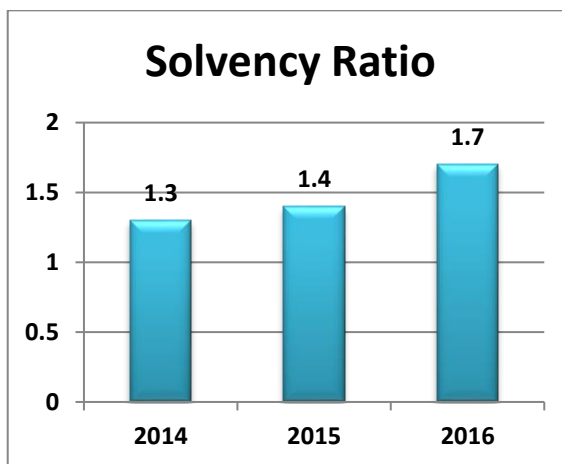


Dal grafico si può notare come l'andamento del ROE (Return on Equity), il principale indicatore economico, comprensivo sia della gestione caratteristica sia delle scelte di natura finanziaria, abbia registrato un andamento più che positivo negli ultimi tre anni, dal 2014 al 2016. Al termine del 2014 infatti la redditività del capitale proprio si attestava intorno al 4,5%, per poi registrare ulteriori aumenti negli anni successivi: nel 2015 si è assistito ad un incremento del ROE dell'8% rispetto al 2014 (12,5%), mentre a fine 2016 la redditività del capitale proprio ha raggiunto il 14,1%, con importante aumento di 1,6 punti percentuali rispetto al 2015.

Il ROA (Return on Asset) ha subito invece un'evoluzione meno regolare negli ultimi tre anni: nel 2014 risultava essere pari a 10,7%, nel 2015 invece è stato registrato un sostanziale calo di 5,1 punti percentuali rispetto all'anno precedente, per poi aumentare nel 2016 fino a raggiungere l'8,2%, percentuale comunque inferiore rispetto al 2014. Nonostante l'andamento altalenante del ROA, probabilmente dovuto a diverse politiche di gestione degli investimenti, si può in ogni caso affermare che la capacità dell'impresa di ottenere un reddito dallo svolgimento della propria attività è molto buona o, in altri termini, i livelli di efficienza raggiunti sono più che discreti.

In quanto a variazione del ROS (Return on Sales), altrimenti chiamato Profit Margin, si può notare una tendenza crescente negli ultimi tre anni. Nel 2014 tale indice risultava pari a 2,5%, con una variazione positiva di 2,6 punti percentuali nel 2015 ed infine un risultato pari a 5,7% nel 2016. Il valore percentuale del ROS da un lato dimostra la buona capacità di Dermophysiologie di ottenere profitto dai propri ricavi di vendita e dall'altro rafforza il trend più che positivo della performance economica.

Si sa inoltre che Dermophysiologique nel 2016 ha registrato una crescita del fatturato di circa 15 punti percentuali e prevede che questo aumenti ulteriormente nel 2017 (sentiment economico di crescita): dati più che positivi, considerando che il tasso di crescita nel 2016 del settore dell'Estetica si aggira intorno al 2% (Cosmetica Italia Servizi Srl).



Analizzando la situazione finanziaria dal 2014 al 2016 con l'aiuto del Solvency Ratio, si riscontra, dato il risultato dei rapporti sempre superiori a 1 e crescenti di anno in anno, la capacità dell'azienda di far fronte ai propri debiti sia a breve che a lungo termine, dimostrando l'esistenza di equilibrio finanziario.

Viste le considerazioni enunciate nei paragrafi precedenti, si prosegue ora con la definizione del tipo di relazione esistente tra la performance economico-finanziaria e la performance socio-ambientale, ovvero le attività di RSI a favore dell'ambiente, dei lavoratori, della comunità, dei clienti e della governance.

Ispirandosi al modello creato da Molteni¹, nel caso di Dermophysiologique le variabili indipendenti consistono nell'impatto socio-ambientale dell'azienda, derivante delle varie iniziative intraprese. La variabile dipendente è rappresentata invece dagli indici di bilancio sopra analizzati.

Dato l'andamento crescente della performance economico-finanziaria e dato l'aumento costante negli ultimi anni degli investimenti e dell'impegno in iniziative volontarie a favore di numerosi stakeholder, nel caso di Dermophysiologique si può ipotizzare un segno di correlazione positivo tra le attività di RSI e l'evoluzione della performance economico-finanziaria. Certo è che i risultati delle attività di RSI non sono al momento quantificabili in termini di costi e ricavi, ma di indubbia importanza sono i benefici motivazionali e

¹ Esame di 80 ricerche che hanno indagato la correlazione tra le variabili economico-finanziarie e le variabili socio-ambientali.

reputazionali provenienti dai progetti in atto e indubbia è la relazione positiva di tali benefici con i risultati economici e finanziari dell'azienda.

Con Dott. Marino si discuteva infatti della necessità di quantificare i risultati per poter gestire con maggior efficienza tutte quelle attività intraprese per “fare del bene” o soddisfare le esigenze non solo dei soci, ma anche dei molteplici stakeholder dell'azienda. Nonostante per ora non sia possibile per Dermophysiologique misurare l'effetto economico diretto, si può comunque sostenere che nel lungo periodo le attività di RSI, l'agire responsabile e trasparente, contribuiscono al miglioramento di tutte le performance, ambientali, sociali ed economiche.

Conclusione

Nel corso del presente elaborato si è avuta la possibilità di discutere dell'importanza della Responsabilità Sociale d'Impresa nelle realtà imprenditoriali italiane, così come in quelle internazionali e globali. Come approfondito nel primo capitolo, numerose sono le teorie a sostegno dello sviluppo a livello aziendale delle politiche di RSI in ottica di soddisfazione degli interessi non solo degli shareholder, ma anche di tutti gli stakeholder che instaurano una qualsivoglia relazione, passiva o attiva che sia, con l'azienda, con lo scopo di una condivisione e diffusione più capillare possibile del valore creato.

Trattandosi di una prova finale a sfondo economico-aziendale, naturale è stato domandarsi se l'integrazione, la misurazione e la rendicontazione della performance sociale abbia un impatto positivo sulla performance economico-finanziaria di un'impresa: spesso infatti la responsabilità sociale si associa ad un puro costo che andrà a pesare sul Conto Economico e che apporterà un effetto negativo sull'utile netto, ignorandone gli aspetti positivi. Nel secondo capitolo si è invece avuto modo di evidenziare che agli investimenti in iniziative a favore dell'ambiente, comunità, clienti, lavoratori e governance, corrispondono molteplici benefici, economici, reputazionali e motivazionali, che nel lungo periodo contribuiranno alla costruzione o alla conservazione del successo del proprio business. È evidente però che affinché l'impresa possa godere dei numerosi benefici, questa deve procedere alla completa integrazione dei concetti di sostenibilità economica, sociale e ambientale all'interno della propria strategia aziendale, deve cioè prendere ogni decisione nel rispetto dei diritti e nell'interesse, nei limiti del possibile, di tutti gli stakeholder.

Nel terzo e ultimo capitolo, dopo una breve introduzione ai concetti di Società Benefit e B-Corp, ci si è dedicati all'analisi empirica del caso aziendale Dermophysiologique Srl Società Benefit. Si è così potuto riscontrare nella realtà concreta come un'impresa interpreta e applica le politiche di RSI all'interno della propria strategia aziendale e dimostrare, grazie all'analisi di variabili economiche e socio-ambientali, la tesi secondo cui esiste una correlazione positiva tra l'aumento della performance economico-finanziaria e la performance sociale.

Particolarmente interessante è stato comunque comprendere il tipo di approccio di Dermophysiologique alla Responsabilità Sociale d'Impresa: di per sé il suo core business è in un certo modo all'interno della sfera dell'agire responsabile poiché si rivolge ad un segmento di mercato che non è soddisfatto dalle grandi marche della cosmesi professionale, ma in generale tutte le sue azioni sono intraprese nell'ottica di un bene comune, per la comunità e per l'ambiente. L'azienda in questione ha imboccato questo percorso, culminato con la trasformazione in B-Corp e Società Benefit, non per un interesse meramente economico, il cui

beneficio monetario è ancora difficilmente quantificabile, piuttosto perché crede ed è convinta che essere un'impresa socialmente responsabile a tutti gli effetti sia moralmente corretto e rappresenti la chiave per restare competitivi nel lungo termine.

Dermophysiologique segue quindi la linea di pensiero esplicitata da Nativa, società promotrice a livello europeo delle B-Corp, secondo cui tutte le imprese dovrebbero inesorabilmente intraprendere la trasformazione da pure imprese for profit a imprese for benefit, in modo da poter un giorno raggiungere il traguardo di un mondo in cui la creazione di valore permetta una distribuzione equa della ricchezza, e non la sua concentrazione nelle mani di una ristretta minoranza.

Personalmente ritengo che l'ondata delle Società Benefit sia un fenomeno senza dubbio positivo e indispensabile: la fase storica che stiamo vivendo è caratterizzata da una inamovibile stagnazione economica, da una presenza sempre più scarsa di risorse naturali e da un divario sociale in continuo aumento. Fortunatamente sta aumentando anche la consapevolezza dei clienti e dei consumatori delle criticità che contraddistinguono tale momento storico, perciò cresce il loro interesse per i processi di produzione e distribuzione dei prodotti o servizi e di conseguenza alimenta il loro orientamento verso quelle imprese che decidono di incorporare la Responsabilità Sociale nel loro modo di operare, a discapito di quelle realtà economiche che prediligono la mera persecuzione della massimizzazione dei dividendi.

Sono quindi giunta alla conclusione che se al momento la RSI debba essere coltivata e incorporata nella cultura aziendale e in tutte le attività quotidiane perché rappresenta una fonte di benefici che impattano positivamente sull'andamento della performance economico-finanziaria, a lungo andare sarà l'unica strada da intraprendere per restare competitivi e per segnare il punto di svolta in un'economia sempre più stagnante e dalle risorse sempre più scarse.

Bibliografia e Sitografia

- Balakrishnan, R., Sprinkle, G. B., & Williamson, M. G., *Contracting benefits of corporate giving: An experimental investigation*, Bloomington, 2010.
- Baldi, Pier P., Magrassi, L., *Disclosure di sostenibilità: decreto legislativo n. 254/2016 sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 2017.
- Beda, A., Bodo, R., *La Responsabilità Sociale d'Impresa*, Il Sole 24 ore, 2006.
- Boynton J., *How the Voice of the People Is Driving Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, 2013.
- Brusseau, J., *The Business Ethics Workshop*, Flat World Knowledge, 2011.
- Carroll, Archie B., *The Pyramid of Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 1991.
- Davis, K., *The case for and against business assumption of social responsibilities*.
- Academy of Management Journal, 1973.
- Fombrun, Charles J., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, 1996.
- Freeman, E. R., *Strategic management a stakeholder approach*, Pitman, 1984.
- Friedman, M., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1962.
- Greco P., *Lavoratori e impresa socialmente responsabile*, Giapichelli editore, 2007.
- Klonoski, R. J., *Foundational considerations in the corporate social responsibility debate*, Business Horizons, 1991.
- Ledwige, J., *Corporate social responsibility: the risks and opportunities for HR: Integrating human and social values into the strategic and operational fabric*, Emerald Group Publishing Limited, 2007.
- Commissione delle Comunità Europee, Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale d'impresa", Bruxelles, 2001.
- Mariano, L., *Responsabilità etica ed impegno sociale nei valori d'impresa*, Liguori, 2005.
- Molteni, M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, 2004.
- Molteni, M., Lucchini, M., *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Franco Angeli, 2004.

- Molteni, M., Todisco, A., *Responsabilità sociale d'impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, Il Sole 24 ore, 2008.
- Porter, M. E., *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985.
- Rochlin et al, *Putting the corporate into corporate responsibility*, Raymond P. (ed.), *Accountability forum: Corporate responsibility and core business*, Greenleaf Publishing.
- Sacconi, L., *The social contract of the firm. Economics, Ethics and Organization*, Springer, 2000.
- Sacconi, L., *Guida critica alla responsabilità sociale ed al governo di impresa*, Bancaria Editrice, 2005.
- Sprinkle, Geoffrey B., Maines, Lauren A., *The benefits and costs of corporate social responsibility*, Harvard Business Review, 2010.
- Van Marrewijk, M., *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, Journal of Business Ethics, 2003.
- Venturi, P., Zandonai, F., *Imprese ibride. Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore*, Egea, 2016
- www.hbr.org/2013/07/how-the-voice-of-the-people-is
- www.ukessays.com/essays/management/theories-of-corporate-social-responsibility-management-essay.php
- <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/08/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2013.pdf>
- <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2015/11/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.html>
- www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/beyond-corporate-social-responsibility-integrated-external-engagement
- www.academia.edu/8459306/The_Benefits_and_Costs_of_Corporate_Social_Responsibility_PDF
- www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/imultiplidiborsa.htm
- www.globalreporting.org/standards
- www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles
- www.impresasociale.net/osservatorio
- www.cosmeticaitalia.it/centro-studi/i-numeri-della-cosmetica/
- www.dermophysiologique.it